

# Entrevista: Antônio Corrêa Meyer, Moshe Sendacz e José Roberto Opice

17/06/2012

Nas últimas décadas, a advocacia brasileira passou de uma atividade restrita a pequenos grupos para um pujante mercado. Segundo ranking da revista *Análise* publicado no ano passado, os 20 maiores escritórios do país não têm menos que 200 advogados. Outros 80 chegam a 50 profissionais, sem contar estagiários e funcionários da área administrativa. Hoje com estrutura de empresas, as bancas enfrentam um novo impasse. Se antes era fácil premiar o advogado que trazia o cliente ao escritório, atualmente fica difícil saber se o caso novo chegou por intermédio de apenas um profissional ou foi fruto do trabalho institucional de toda a banca. Por isso, algumas das sociedades mais tradicionais estão mudando seu método de remuneração de sócios, que deixa de favorecer a poucos e socializa os ganhos — e também desagrada quem já havia se acostumado com a antiga fórmula. O modelo já foi adotado por diversas bancas americanas.



Adepto à novidade, o Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advogados, com 330 advogados, 49 deles sócios, ainda discute como aplicá-la. "O escritório não sobrevive se não houver essa mudança", reconhece **Antônio Corrêa Meyer**, um dos sócios fundadores. "Não adianta privilegiar certas capacidades, porque isso vai acabar destruindo o todo." Para evitar desastres, o escritório contratou uma consultoria externa encarregada de estudar o melhor método. Uma das preocupações é reduzir o risco de debandadas em massa de sócios, que já ocorreram em outras sociedades que aderiram à ideia por aqui.

Além dessa transformação, a banca, que completou 40 anos no último domingo (10/6), também passa por um processo de transição na gestão. Há cinco anos, os fundadores Antonio Corrêa Meyer, **Moshe Sendacz** e **José Roberto Opice** — o sócio Ernani Machado, de quem a banca empresta o sobrenome, morreu em 2009 — se afastam paulatinamente do comando para dar lugar a sucessores mais jovens. "A sucessão se dá mais naturalmente enquanto nós ainda estamos por aqui", diz Sendacz.

Há oito anos longe da mídia justamente para permitir que os novos sócios aparecessem, os três resolveram falar juntos de novo. Na sala de reuniões do imponente prédio na Avenida Brigadeiro Faria Lima onde o escritório instalou sua sede paulistana e ocupa sete andares, os três falaram com exclusividade à **ConJur** sobre as comemorações. Do bate-papo descontraído sobre situações inusitadas vividas pelos então quatro jovens advogados que fundaram a banca, apenas Meyer participou engravatado. Vindo de outro compromisso, não teve tempo de aparecer à paisana como Sendacz e Opice, que, de mangas arregaçadas, já falavam de aposentadoria e de "comer pastel na feira com os netos".

A conversa passou também pelas mudanças na sociedade e na advocacia nos últimos 40 anos, impulsionadas tanto por fatores econômicos, como a abertura do mercado, as privatizações e os seguidos planos econômicos, quanto pela crescente concorrência gerada pela demanda maior de serviços jurídicos.

## Leia trechos da entrevista:

### **ConJur** — Qual a diferença entre o cliente de hoje e o de 40 anos atrás?

**Moshe Sendacz** — Hoje, a concorrência é muito maior do que era antes. Antigamente, o cliente era atendido em todas as suas operações. Em um certo momento, quando vieram as grandes operações, as empresas passaram a cotar preços entre os escritórios. Isso não existia antes.

**Antônio Corrêa Meyer** — O cliente era mais fiel porque existiam poucas alternativas.

**José Roberto Opice** — Antes, as empresas eram menores, assim como as operações, e também os escritórios. Então, o cliente era um pouco mais cativo, e o relacionamento, mais pessoal. Nos primeiros vinte anos do escritório, as empresas eram muito menores, e os empregados que trabalhavam nelas tinham uma posição mais estável. Ficavam lá dez ou 15 anos, e estabeleciam um relacionamento pessoal conosco. Agora, a rotatividade aumentou, assim como o número de



peças que trabalham nas áreas, e têm seus próprios contatos com advogados. Hoje, as empresas acabam escolhendo os escritórios não mais em função de ser o escritório da empresa, mas conforme a especialidade que o escritório tem. Às vezes, você tem um relacionamento com um grupo que está na empresa, mas esse grupo todo sai e entra outro no lugar, que não te conhece, e você perde o cliente.

**Antônio Corrêa Meyer** — Antigamente, recebíamos pelo correio uma carta pedindo uma consulta. A comunicação era lenta, e os negócios se desenvolviam nesse ritmo. Havia muito mais atividade de empresa. Hoje, além da atividade propriamente empresarial, há também compra e venda de empresas e a criação de novas empresas. Isso afetou nossa atividade.

**ConJur** — Hoje o cliente pechincha?

**José Roberto Opice** — Sim. Talvez em 20%, 30% ou 40% dos casos em que nos consultam para nos contratar os interessados pedem proposta, e acabam decidindo muitas vezes em função do preço. É como comprar um produto no supermercado. Na sua cabeça, os produtos têm a mesma qualidade, então você decide pelo preço. Há 20 anos, não tinha isso. Quem te contratava não perguntava.

**Antônio Corrêa Meyer** — Nós nunca tivemos um contrato de honorários. O cliente chegava aqui e já sabia que cobraríamos por hora, e a tabela era padronizada. A coisa estava implícita.

**José Roberto Opice** — Durante muitos anos, a maior parte da nossa clientela era de origem estrangeira, geralmente americanos, alguns asiáticos. E os americanos, que têm mais o costume de usar advogados, estão acostumados há anos com esse sistema de tocar o trabalho, de pagar por hora e ver depois quanto fica. Mas nos últimos 15 anos, quando as empresas brasileiras começaram a crescer e procurar escritórios como o nosso, vimos uma postura diferente. O brasileiro é pechinchador. Tem essa cultura de procurar sempre o menor preço, muitas vezes menos preocupado com a qualidade, não exige o número um, o melhor. Fica satisfeito com um bom trabalho por um preço mais competitivo.

**Antônio Corrêa Meyer** — O departamento jurídico interno da empresa, que nos contrata, tem lá um orçamento. Se ele conseguir executar tudo que ele tem para fazer com menos verba, melhor.

**Moshe Sendacz** — É a mesma coisa que um departamento de compra. A proposta vai para a mesa de compra.

**ConJur** — E o advogado, também mudou?

**José Roberto Opice** — Ele ficou mais jovem (*risos*). Mudou em um aspecto: hoje, ele está muito mais departamentalizado. Antigamente, o advogado era mais um generalista. Nós mesmos fomos generalistas. Trabalhamos na área tributária, comercial, até imobiliária, às vezes. Hoje não existe mais isso. O cara faz o que conhece e ponto final.

**Moshe Sendacz** — Isso se deve ao fato de haver mais atividades regulamentadas, o que não havia antes. É o caso das telecomunicações, do petróleo. Tudo era estatal. Além disso, mudou também a velocidade do trabalho.

**ConJur** — Pode-se dizer que um escritório com centenas de funcionários é uma empresa?

**Antônio Corrêa Meyer** — Uma empresa *sui generis*.

**Moshe Sendacz** — Não temos uma atividade empresarial, apenas uma organização empresarial.

**José Roberto Opice** — São administrações com características clássicas de empresa.

**ConJur** — A advocacia no Brasil pode ficar como a dos Estados Unidos ou a do Reino Unido, onde a publicidade não é tão restringida e pessoas de fora da área jurídica podem integrar as sociedades?

**Antônio Corrêa Meyer** — Não é bem assim. A advocacia nesses locais ainda mantém os padrões clássicos, como uma atividade importante para manter as coisas organizadas, o Estado de Direito. Quem é o primeiro a se insurgir contra a violação da lei? É o advogado, em qualquer uma das atividades dele. Não se pode comparar o advogado ao fabricante de celular.

**José Roberto Opice** — Escritórios que eventualmente vão ao mercado são os que fazem uma advocacia massificada, produtos corriqueiros que feitos em grandes volumes. Se você abrir o capital, os clientes vão embora, porque isso exige um dever de transparência, que é incompatível com o nosso trabalho.

**Antônio Corrêa Meyer** — Hoje, sou obrigado a rejeitar um cliente se tiver outro que gere um conflito de interesses. Ainda que o cliente que eu rejeite seja dez vezes mais interessante que o outro. Se eu fizer isso em uma empresa de capital



aberto, onde o principal interesse é o lucro, estarei descumprindo uma obrigação.

**ConJur — A maior exposição do advogado mudou a rotina?**

**José Roberto Opice** — Eu não sei se gosto ou não gosto disso, mas estamos muito na mídia hoje. Você tem que ter uma estrutura de comunicação para atender a tudo isso. É o dia inteiro atendendo a ligações. E estamos sempre sendo avaliados por meio da imprensa, diariamente. No Brasil, a *Análise* faz um ranking, mas há ainda outras quatro ou cinco estrangeiras. Elas vêm aqui e nos pedem um monte de informação. Se você não der, fica de fora e os caras acham que você é um zero à esquerda. Essa é uma mudança realmente incrível, que não existia dez anos atrás. Nós nunca tínhamos falado com um jornalista especializado para comentar sobre o nosso trabalho.

**ConJur — Como funciona a administração do Machado, Meyer?**

**Antônio Corrêa Meyer** — São nove integrantes que formam o Conselho Executivo, órgão mais político. Os nove são eleitos pelos sócios para um mandato de dois anos, podendo ser reeleitos. Abaixo dele, há um Comitê Diretivo, que é o órgão executivo, formado por sete integrantes, cabeças de áreas e um eleito, que hoje é uma mulher, a dra. Raquel Novais. Mudanças mais profundas, como no estatuto, são levadas pelo Conselho à assembleia dos sócios para votação.

**Moshe Sendacz** — Os fundadores têm uma cadeira no Conselho. A gente faz rodízio. Somos uma organização de quase 800 pessoas trabalhando. Temos que ter todos os instrumentos de uma grande empresa, toda governança, um estatuto. Temos que ser profissionalizados.

**ConJur — Como tem sido o processo de sucessão na gestão do escritório?**

**José Roberto Opice** — A ideia foi começar a expor os sócios mais jovens que agora terão de assumir a responsabilidade de tocar a sociedade. Há cinco anos, nós três [*sócios fundadores*] saímos da gestão, que começou a ser transferida para a segunda geração.

**Moshe Sendacz** — O primeiro gestor da nova geração, Nei Zelmanovits, ficou por três anos e meio. Fizemos uma gestão compartilhada ele e eu. A segunda foi a Raquel Novais, que assumiu em janeiro deste ano, depois de ter acompanhado o Nei na gestão anterior.

**ConJur — Qual foi o motivo dessa iniciativa?**

**José Roberto Opice** — A idade. Estamos ficando mais velhos. Em segundo lugar, observamos outros escritórios que, no passado, tiveram esse problema, em que os sócios principais, os fundadores ou os que realmente conduziam o escritório, estavam já se preparando para se aposentar e não conseguiram fazer uma transição que tivesse mostrado ao público, à clientela, ao mercado, que o escritório tinha uma continuidade do mesmo nível profissional, de responsabilidade e de atuação, marca dos que estavam já com idade mais avançada para a posição.

**Moshe Sendacz** — A sucessão se dá mais naturalmente enquanto nós ainda estamos por aqui. Expressa maior segurança.

**José Roberto Opice** — A sociedade de pessoas, como o nome diz, tem como lastro as pessoas que a conduzem. Não temos um produto. Vendemos serviços, e são serviços pessoais. É preciso que o mercado, que a clientela, tenha confiança em quem está conduzindo.

**Moshe Sendacz** — Isso é bom também internamente, porque estimula a formação de novas lideranças.

**ConJur — Os ganhos também foram alterados?**

**José Roberto Opice** — Uma das coisas que fizemos foi estabelecer um contrato em que ficou determinado qual seria a nossa posição financeira na sociedade até a nossa aposentadoria. Para não ficar aquela impressão de que nós três levaríamos a maior parte dos honorários. Estabelecemos as regras, que já foram implementadas. Todo mundo sabe que não vamos ficar eternamente aqui. Se o advogado ficar, se esforçar, for um bom profissional, tem um futuro interessante no escritório.

**ConJur — O fato de ter em sua denominação social o sobrenome dos fundadores torna a banca refém deles?**

**Moshe Sendacz** — O escritório atingiu um nível institucional, está um pouco desvinculado dos nomes que o formaram. Já é uma grife. Mas os advogados, obviamente, são muito importantes, porque mantêm a qualidade.

**ConJur — Essa preocupação ajuda a reter talentos?**

**Moshe Sendacz** — Atrair talentos a gente tem conseguido. Mas é fácil perder também.

**José Roberto Opice** — Em outros lugares, as pessoas não sabem qual vai ser o futuro delas.

**ConJur — A revisão dos métodos de distribuição de lucros tem causado saídas em massa de alguns escritórios. A socialização dos ganhos entre áreas mais e menos lucrativas é inevitável, assim como suas consequências?**

**Antônio Corrêa Meyer** — Houve uma modificação da governança do nosso escritório. Hoje, há uma estrutura diferente daquela de quando estávamos mais ativos. Junto com essa mudança, a sociedade está cuidando de alterar os critérios de remuneração, mas de uma forma mais suave do que a que ocorreu em outros escritórios. O sistema talvez seja semelhante, mas é adaptado às nossas características. Isso está sendo objeto de estudo, de consultoria externa, e está indo muito bem. Já tivemos, na última assembleia, a aprovação de que o modelo pode ir em frente. Agora, é só trabalhar para implementarmos isso. As pessoas estão encarando numa boa. Olhando para o futuro, o escritório não sobrevive se não houver essa mudança. Esse é o sentimento hoje de todo mundo. Alguém comparou isso a uma droga, que dá um prazer enorme para muita gente, mas faz mal. Ela destrói, mata ao longo do tempo. Os sistemas que nós estávamos usando, que é o sistema que muitos escritórios usam, fazia exatamente isso, dava um prazer enorme, mas ia nos matar ao longo do tempo. Não adianta privilegiar certas capacidades, porque isso vai acabar destruindo o todo. Essa consciência já existe. Hoje, as pessoas que vão perder já estão conscientes de que vão perder, e não tem problema.

**Moshe Sendacz** — Os valores mudam. E o que a gente está mudando são valores. Valores que não eram importantes antes, mas que hoje passaram a ser. É uma forma de equilibrar melhor.

**José Roberto Opice** — Nosso sistema servia para um escritório menor, em que era muito fácil identificar o sócio e o seu cliente, o sócio e o negócio. Com o crescimento do escritório, ficou muito mais difícil fazer essa identificação. E esse método vai criando atritos, disputas, vai criando vários escritórios dentro do escritório. Quando o escritório tem dono, três ou quatro caras que mandam, eles sabem como dividir. Agora, em um escritório com trezentos e tantos advogados, isso não é possível. É preciso estabelecer outro sistema, sem embargo de que qualquer que seja ele sempre se vai premiar o mérito, a capacidade de produzir, de gerar resultados. O novo sistema vai dar ao comitê de remuneração a discricionariedade para fazer a divisão dos gomos. Mas não dá para se concentrar só em alguns valores. Por isso alguns perdem, outros ganham. E, com isso, se cria mais harmonia, mais solidariedade interna.

**ConJur — Isso tem a ver com a multidisciplinaridade que tarefas como uma fusão ou um *project finance* exigem?**

**Antônio Corrêa Meyer** — Está correto. Esse novo sistema procura privilegiar o trabalho de equipe, porque é exatamente o que temos de melhor. Porque se nós tivéssemos uma boutique, o que teríamos de melhor seria a capacidade de cada um de nós para atender ao cliente. Mas o cidadão que vem ao Machado, Meyer quer um atendimento rápido, de qualidade, em todas as áreas. Na compra de uma empresa, são importantes os departamentos fiscal, trabalhista, ambiental... Se você puder ter um sistema de remuneração onde se estimula e premia o trabalho em equipe, será o melhor do mundo. É isso que nós procuramos com esse novo sistema, chamado “discricionário”.

**José Roberto Opice** — É mais em função da dificuldade de se vincular o negócio a um sócio. Alguém pode dizer que trouxe determinado cliente, mas por trás disso está o trabalho do escritório. Às vezes, o escritório já tem uma reputação perante a empresa, que não foi necessariamente criada pelo sócio que trouxe o negócio. A empresa pode ter tomado a decisão com base em fatores pretéritos, dos quais esse sócio não participou.

**Moshe Sendacz** — Os clientes hoje são institucionais também, procuram o escritório pelo que ele representa, sem conhecer ninguém.

**ConJur — Porque vocês decidiram não ter uma área penal?**

**Antônio Corrêa Meyer** — É uma grande pena nós não termos.

**José Roberto Opice** — A gente não acerta sempre...

**Moshe Sendacz** — Não tínhamos essa formação, nenhum de nós.

**José Roberto Opice** — Alguns anos atrás pensamos nisso. Mas não temos vocação para colocar o umbigo no balcão. Além disso, os crimes financeiros, que seria o que eventualmente nos interessaria, não existiam antes. Hoje sim, é uma área interessante, qualquer coisa tem inquérito, indiciamento. É um negócio muito abrangente.

**Antônio Corrêa Meyer** — É uma área bem diferente da nossa. Exige muito envolvimento pessoal, o que poderia comprometer a nossa participação na área de negócios. E a imagem não é boa.

**ConJur — Se a lei permitisse a entrada de bancas estrangeiras no Brasil, os escritórios nacionais competiriam de igual para igual?**

**Antônio Corrêa Meyer** — Nós já competimos. Eles estão todos aqui, os mais importantes. Alguns se associam a

escritórios brasileiros, para ter uma fachada mais palatável, mas estão aí. O problema é que alguns deles são muito grandes, têm uma estrutura no mundo inteiro, e são capazes de atender à clientela em todos os países. Isso, obviamente, nos prejudica, porque nesses casos não poderíamos competir com eles. Não temos essa estrutura mundial. Mas, com relação aos escritórios que atuam só pontualmente em determinadas localidades, podemos competir com eles até em melhores condições, porque nós falamos o português.

**Moshe Sendacz** — E conhecemos o Direito brasileiro.

**Antônio Corrêa Meyer** — Conhecemos o Direito brasileiro, as autoridades brasileiras e temos a sensibilidade que eles não têm.

**José Roberto Opice** — A maior parte está aqui para praticar Direito estrangeiro. Mas tem uns que, por meio de artifícios não muito claros, estão advogando em Direito brasileiro, o que não é permitido. O que a gente quer, fundamentalmente, é que se cumpra a lei. Se a lei for mudada, nós nos adaptaremos. O que a gente acha muito desgastante e desleal é alguns não cumprirem a lei usando artifícios que não estão de acordo com a melhor interpretação da lei.

**Antônio Corrêa Meyer** — Não é só o aspecto competição que importa, mas também o aspecto de formação e retenção de talentos. Como eles chegam e querem no dia seguinte nadar de braçada, não vão formar um menino que está saindo da faculdade. Vão pegar o advogado que está no Machado, Meyer, no qual nós investimos 15 anos em estudos, e oferecem o dobro do que ele ganha. Esse salário não se justifica com a estrutura de honorários que temos. Mas o estrangeiro paga, porque é a única forma de ele tirar esse advogado daqui. Mas daqui a cinco anos, se a coisa não for bem, eles vão embora. E aquele advogado vai ficar desempregado, querendo trabalhar pelo salário a que já tinha se acostumado, mas não vai conseguir. Eles acabariam bagunçando nosso mercado de talentos, de pessoas que são formadas pela gente, nas quais nós investimos.

**ConJur** — **Faculdade de Direito ainda é um diferencial para se contratar um advogado?**

**Antônio Corrêa Meyer** — É importante, mas não essencial. Muitos advogados formados em faculdades sem grande prestígio são excelentes profissionais.

**José Roberto Opice** — O difícil é a gente saber. É óbvio que as melhores escolas peneiram.

**ConJur** — **O curso jurídico prepara satisfatoriamente?**

**Antônio Corrêa Meyer** — Poderia preparar melhor.

**José Roberto Opice** — Têm altos e baixos. Por exemplo, o curso da Fundação Getúlio Vargas, que é concentrado na área de negócios, tem ido bem. O estudante da GV não pode trabalhar a não ser a partir do quarto ano. Até o terceiro ano, é período integral.

**ConJur** — **Quais as perspectivas da advocacia brasileira para o futuro?**

**José Roberto Opice** — As profissões acompanham o momento econômico, político e social. Se o país continuar a crescer, tiver um regime aberto, de economia livre, vai aumentar cada vez mais a demanda dos serviços profissionais. O que aumentou barbaumentemente a demanda de serviços jurídicos, por exemplo, foram as privatizações. As grandes empresas brasileiras, as teles, as mineradoras, as siderúrgicas, as elétricas, todas passaram a demandar serviços de profissionais que não eram vinculadas ao governo. Então, os escritórios se expandiram.

**ConJur** — **Que conselhos dão aos advogados novos?**

**José Roberto Opice** — Trabalhar, serem pessoas honestas e éticas. É a nossa vida, nosso sacerdócio.

**Antônio Corrêa Meyer** — Dedicar-se com entusiasmo, com comprometimento, sem pressa. Porque a nossa profissão é diferente da do banqueiro, do investidor, que tem que ganhar até os 30 anos. Nós podemos ganhar até mesmo agora, com a nossa idade. Nós ainda temos valor no mercado. Mas se estivéssemos em um banco de investimentos, provavelmente estaríamos servindo café.

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2012-jun-17/entrevista-antonio-correa-meyer-moshe-sendacz-jose-roberto-opice/>