

Entrevista: Alexandre Secco, editor da revista *Análise Advocacia*

Quando se propôs a fazer uma lista com os dez maiores escritórios de advocacia do Brasil, há quase uma década, o jornalista **Alexandre Secco** imaginou que uma simples busca na internet o ajudaria. Não foi bem assim. Se o setor não conhecia todos os seus gigantes, hoje ele não só sabe quem é quem, como também está mais organizado, mais estruturado e apoiado em indicadores objetivos para saber para onde ir.

Spacca

Em certa medida, essa mudança se deve a publicações como o anuário *Análise Advocacia*, pioneiro em lançar luz sobre os escritórios e advogados mais admirados segundo as maiores empresas do Brasil e da qual Secco é editor. “Há um grande número de escritórios médios e poucos grandes que não têm a mesma visibilidade. Indicadores desse tipo são extremamente benéficos, porque coloca essas pessoas no mapa”, diz.

Seu trabalho faz dele um observador privilegiado das transformações do setor. A principal delas, aquela que ajudou a catalisar: “Não existe setor econômico organizado que não tenha seus índices, seus indicadores. O mercado de advocacia não tinha, hoje tem”, avalia.

De acordo com os critérios da *Análise*, executivos de 1,7 mil empresas, que abrangem 66 diferentes setores da economia, são convidados a responder quais são as bancas e profissionais que mais admiram. A partir disso, Secco e sua equipe fazem uma “fotografia” do quadro atual da elite da advocacia do Brasil.

Diante de um setor em lenta, mas constante, mutação, Secco, que não é dado a vaticínios, só consegue apontar uma “fórmula”: atendimento é o fator decisivo para o crescimento de qualquer escritório. “Acompanhamos nesses dez anos uma série de estratégias, alternativas, sacadas, e o que a gente observou como elemento essencial é o bom atendimento, uma prestação de serviço jurídico adequado”. Fora isso, prefere deixar para o mercado dizer se as apostas deram certo.

Ele reconhece que há margem para transformações com as novas possibilidades oferecidas pela tecnologia, mas não acredita em nenhuma revolução. Secco vai na mesma linha ao falar do marketing jurídico. Nesse caso, ele vê certo comodismo do setor em se conformar com as restrições impostas pela Ordem dos Advogados do Brasil. “A OAB não deixa cinco coisas, mas existem outras 58 mil que podem ser feitas”.

O jornalista também não se empolga com a agitação em torno da mediação e arbitragem — este último, considerado por ele, um modelo caro e nem tão rápido quanto apregoam. Em visita à revista eletrônica **Consultor Jurídico**





, Secco compartilhou suas perspectivas sobre o mercado.

Leia a entrevista:

ConJur — O que mais mudou no mercado da advocacia nos últimos dez anos?

Alexandre Secco — Naquela época a gente falava o que estava na moda era o escritório empresa — uma coisa que as pessoas repetiam, mas pouca gente sabia o que isso significava. Naquele momento, os escritórios começaram a achar bacana importar práticas de grandes empresas, mas que não funcionavam direito quando chegavam às bancas. Essa crise de identidade já está resolvida. Os escritórios hoje são administrados de uma forma mais adequada: são pessoais até o nível que devem ser e não querem mais copiar a Volkswagen.

ConJur — O que o escritório precisa para crescer hoje em dia?

Alexandre Secco — O fator decisivo, como sempre foi, é o atendimento. A forma como o cliente é atendido define mais do que tudo para onde se vai. Acompanhamos nesses dez anos uma série de estratégias, alternativas, sacadas... O que a gente observou como elemento essencial é o bom atendimento, uma prestação de serviço jurídico adequado. Não estou dizendo nem barata. Estou dizendo adequada, bem feita. Eu acho que esses escritórios foram aqueles que cresceram mais nestes últimos tempos e eu acredito que vão continuar sendo aqueles que vão progredir.

ConJur — A receita é antiga. Fora isso, alguma novidade?

Alexandre Secco — Vários escritórios fizeram apostas se deram bem, em teses tributárias, em questões constitucionais e por aí vai. Os criminalistas ganharam dinheiro como nunca em função de características do Brasil novo. É óbvio que existem nichos e oportunidades bem específicas. Mas essas são oportunidades que você precisa de *feeling*. Se eu souber dizê-las, não vão ser mais uma oportunidade, porque, assim como eu, outros 300 já perceberam. Esse tipo de negócio está muito associado a uma percepção imediata de oportunidade que ele sempre vai haver. Mas se pensarmos em uma receita para crescimento continuado e orgânico, como dizem, é o atendimento, não tem jeito.

ConJur — Como se dá esse crescimento?

Alexandre Secco — As pessoas crescem por aquisição. Hoje existem alguns profissionais no mercado brasileiro que o negócio deles não é propriamente a advocacia, mas é o negócio do Direito. Eles encontram boas oportunidades de escritórios no interior, compram esses escritórios, turbinam e depois revendem. Da mesma forma que você faz negócio com qualquer outro tipo de empresa, compra empresa e vende empresa. Isso é uma novidade aqui no Brasil, uma novidade relativamente recente. É uma forma de você montar operações grandes de forma mais rápida. Como é muito novo, eu não sei conseguem conviver com culturas diferentes pacificamente.

**ConJur — Existe um teto para um escritório crescer?**

Alexandre Secco — Só vamos ter uma resposta para essa pergunta observando o que vai acontecer com esses novos escritórios que cresceram rápido. Eles vão nos mostrar como é que lidaram com o próprio crescimento. Uma coisa é você crescer organicamente, outra é crescer de forma mais explosiva, fruto de fusões ou de outra forma. Em resumo, as várias faixas de tamanhos de escritório no Brasil conseguiram encontrar suas receitas e seus modelos de gestão. Os escritórios grandes conseguiram se adequar porque tiveram tempo para fazer isso.

ConJur — Tem algum palpite a respeito desses escritórios que não cresceram de forma orgânica?

Alexandre Secco — Vai depender de talento dessas pessoas para gerir esse crescimento, essencialmente.

ConJur — As modalidades de contratação por concorrência ou leilão criam, de alguma forma, um tipo de efeito colateral, como a inflação dos quadros para participar?

Alexandre Secco — Eu não sei o que os escritórios estão fazendo em termos de criar quadros ou não. Eles têm que se entender com quem os contrata. O que eu tenho visto é que aqueles escritórios que têm se organizado de forma adequada para participar de concorrência eles têm, sim, encontrado um bom mercado, como qualquer outro setor. Empresas públicas são bons clientes, pagam direito e há um mercado que você se organiza para conquistar ou não. Rigorosamente, eu não vejo nenhum problema.

ConJur — O poder público é o esteio do mercado da advocacia?

Alexandre Secco — Como cliente, não. Mas em outro sentido, sim. A gente ainda está decidindo uma série de questões criadas pelo Poder Público e essas questões ainda alimentam os caixas dos escritórios. Dessa forma, sim.

ConJur — Dentro dessas contratações, não vê o risco de se pagar um preço baixo demais?

Alexandre Secco — Em nenhum setor econômico que se dispôs a se organizar para participar de licitação isso aconteceu. Não tem nenhuma empresa suicida no mercado. Se ela se organiza é porque, teoricamente, está encontrando uma forma de ganhar alguma coisa com esse trabalho. Quem não fica satisfeito com isso, abandona. O mercado se organiza assim. O que temos visto na prática é que quando saem os editais e eles são ruins, não há interessados. Se eles são razoáveis, o mercado disputa e tenta ganhar.

ConJur — O mercado consegue se proteger?

Alexandre Secco — Eu não tenho dúvida disso. Não tenho absolutamente nenhuma dúvida disso.

ConJur — E como proteger o investimento dos escritórios que montam grande estruturas para atender grandes empresas, mas que, depois de um tempo, revisam os contratos para contratar uma banca que cobra menos?

Alexandre Secco — A gente está em um modelo de uma economia privada não protegida. Os contratos são privados. Eu acho que eles têm que se entender para fazer seus direitos valerem.

ConJur — Não tem como ser diferente? Um marco regulatório, por exemplo?

Alexandre Secco — A não ser que você queira que algum modelo de regulação da economia, coisa que eu entendo que é um pouco dramaticamente danoso, não. Em todas as relações comerciais você está



sujeito a esse tipo de operação. Isso é uma característica típica do mercado e os escritórios têm que aprender uns com os outros.

ConJur — Vale a pena investir em conciliação e arbitragem?

Alexandre Secco — Não vejo essas áreas ainda hoje como carros-chefe de um grande número de escritórios. Não adianta imaginar que esse mercado de Direito vá sofrer uma transformação brutal se o nosso modelo jurídico não sofre. Nosso modelo de prestação de serviços jurídicos, do ponto de vista da esfera pública, é a mesma coisa. Houve algumas mudanças como processo eletrônico, mas são pontuais. Não houve uma mudança tão grande na economia. O sistema tributário continua o mesmo, o sistema de remessa de mercadorias para o exterior continua o mesmo, os grandes pilares da economia, tanto do ponto de vista regulatório, é tudo a mesma coisa. O escritório só pode reagir da mesma forma.

ConJur — O escritório vai continuar fazer o que ele sempre fez. É isso?

Alexandre Secco — Tem muita gente confortável em um modelo jurídico em que os processos são decididos muito lentamente. O modelo de arbitragem não é um modelo barato, também não é um modelo extremamente rápido. Falava-se na arbitragem como uma panaceia e as pessoas já sabiam que não era. É um modelo diferente com seus custos, com seus problemas, com suas. Em um modelo público, o escritório já está mais adaptado, eventualmente tem os prazos a favor.

ConJur — A onda de cisões acabou ou ainda tem mais coisas para acontecer nessa área?

Alexandre Secco — Os escritórios estão começando a sentir os efeitos de uma economia que não é mais o que era. O sócio já não consegue encontrar mais espaço para crescer dentro do escritório. É um movimento natural que ele vá embora e forma uma empresa aos seus moldes. Para o cliente isso é muito interessante, porque ele costuma achar alternativas de profissionais muito qualificados geralmente a preços menores, porque a estrutura é mais enxuta. Eu gostaria que esse movimento continuasse. Do ponto de vista dos sócios de muitos escritórios me parece que é melhor a aposta da empresa mais enxuta.

ConJur — E a que o senhor credita a redução de fechamentos em escritórios?

Alexandre Secco — Tivemos um momento de quebradeira, que estava muito associado a uma euforia do tipo “vamos montar um escritório-empresa com não sei quantos sócios”. O mercado já não era assim, os próprios estrangeiros vieram para cá e não fizeram muita questão de ficar. Não é que nós temos um mercado tão pujante a ponto de você fazer todo tipo de estripulia.

ConJur — Quais as novidades na gestão de escritórios que o senhor tem visto?

Alexandre Secco — A maior novidade já tem mais de dez anos. São softwares de gestão de processos. Há dez ou 15 anos, eram coisas tão raras que foram dois ou três escritórios que desenvolveram seus próprios programas. Não encontravam sequer programadores para fazer isso e eles venderam esse negócio. A partir desse momento isso começou realmente a se espalhar e virar padrão. Fora isso, temos pouca coisa. Não tivemos grandes avanços em área nenhuma. Um ou outro disse que vai investir em *marketing*, outro tem um departamento de RH mais desenvolvido. Me espanta até que esses avanços tenham ocorrido de forma tão moderada.

ConJur — O que pode ser feito além disso, por exemplo?

Alexandre Secco — Bons escritórios têm uma demanda gigantesca por estágio, por mão de obra de jovem. Mas nenhum até hoje se arriscou a fazer algo parecido com o que fazem grandes empresas que é



tornar o seu programa de estágio uma vitrine. A Ambev quando faz o seu programa de estágio, algo disputadíssimo, pensa também na imagem que ela está construindo, não só no fato de que ela está arregimentando profissionais brilhantes. Não vejo coisas desse tipo acontecendo em escritórios, que continuaram sendo aquilo que, na verdade, eles sempre foram: advogados com uma série de restrições no que diz respeito a sair do seu próprio ambiente.

ConJur — Quanto é preciso investir em tecnologia?

Alexandre Secco — Vou fazer uma comparação com uma agência de propaganda. O que ela vende de mais valioso é a criatividade. Nenhum computador faz. No Direito é rigorosamente a mesma coisa. Para se fazer uma sustentação oral no Supremo, escrever uma tese, é preciso uma pessoa. Assim como o publicitário é insubstituível, o advogado é insubstituível. Mas assim como o publicitário conta com ferramentas para facilitar seu trabalho, o advogado pode contar também. O advogado pode contar com a ferramenta de pesquisa, com a ferramenta de análise do processo, ele pode ter base de dados de juízes para avaliar como é que um vota ou deixa de votar. A tecnologia pode gerenciar o escritório de uma forma mais adequada e eficiente. A aplicação da tecnologia dentro de um escritório de advocacia é ilimitada. Não é o equipamento que define a qualidade daquilo que você vai fazer. Mas isso vai ajudar a chegar a alguns objetivos com mais rapidez e eficiência.

ConJur — As empresas de tecnologia têm sido capazes de adiantar novidades ou elas estão à reboque das necessidades dos escritórios?

Alexandre Secco — Sempre surge uma coisa ou outra nova, para que você possa gerir melhor a sua vida. Mas não se encontra nada revolucionário. Afinal, para ser revolucionário nessa área, talvez o Direito também precise mudar, além dos processos, os tribunais e tudo mais. Não é o que acontece. Essas ferramentas têm dado um ganho em usabilidade, em rapidez, em fatores não propriamente essenciais.

ConJur — Mas elas estão propondo necessidades novas para os advogados?

Alexandre Secco — Eu acho que sim. Grande parte dos escritórios ainda está muito distante das possibilidades do uso da tecnologia. O que essas ferramentas estão apresentando hoje é um beabá. Elas não estão mostrando nada, a meu ver, muito revolucionário. Se você tivesse um mercado mais maduro, no que diz respeito ao uso de tecnologia, talvez você estimulasse essas empresas a avançar. As empresas ainda têm um mercado mais básico para atender.

ConJur — O que dá para modernizar na questão de marketing jurídico? Existe uma margem que ainda dá para ser explorada ou está todo mundo trabalhando no limite?

Alexandre Secco — Tem muita margem. O marketing nesse tipo de empresa ainda é muito atrasado. Escritórios podem ter muito a ganhar construindo e gerenciando sua marca. Quando se fala sobre isso os escritórios acham que o problema se resolve chamando o designer e fazendo um logo. O problema é muito mais além. Quando se fala em *branding*, você pensa na marca do escritório de uma forma muito mais ampla. A forma como você atende o seu telefone é marketing. Ter alguém preparado para atender alguém e lidar com essa demanda é tão marketing quanto por uma anúncio em algum lugar. Eu falei agora do caso dos estagiários. Eu nunca vi alguém em escritório pegar essa demanda por estagiário e transformar isso em uma ação de marketing. Tem o produto que é um escritório de ponta; tem o interessado por este produto que é um estagiário bem formado. Contar para todo mundo que esse estagiário quer trabalhar nessa empresa pode gerar uma ação de marketing extraordinária. Isso sem fazer



nada pelo que a Ordem dos Advogados do Brasil vá pegar no seu pé. O que eu acho é que os escritórios estão muito acomodados na ideia de que "a OAB não deixa". A OAB não deixa cinco coisas. Existem 58 mil que você pode fazer. Eu tenho a impressão que é isso.

ConJur — Com as gestões cada vez mais profissionalizadas em RH o advogado está participando mais disso no escritório?

Alexandre Secco — O mercado é muito variado e ele segue as mais diversas conformações. Eu não conheço um modelo que dá para se espalhar. Essa é um tipo de empresa muito diversificado no que diz respeito a estratégias de gestão. Nos últimos dez ou 15 anos teve uma série de escritórios saindo do pequeno e virando médios e grandes, porque houve um fluxo de dinheiro para patrocinar esse crescimento. Só se a economia daqui para frente não sustentar essas empresas, é que vamos conseguir verificar se um modelo de gestão é mais eficiente.

ConJur — Foi bastante comemorada a inclusão da advocacia no Supersimples. Acha que isso vai aumentar o número de escritórios ou o pessoal vai começar a trabalhar mais sozinho?

Alexandre Secco — Não adianta ter Supersimples, se não houver demanda para serviço jurídico. Pensando na quantidade de pessoas represadas pelo Exame de Ordem, já existe uma demanda reprimida gigantesca de gente que queria ingressar nesse mercado e não consegue. Existe também aqueles que não conseguem se colocar com um salário ou uma forma de trabalho adequados. O que tem acontecido é que muitos escritórios ou advogados têm patrocinado causas pequenas em tribunais especiais, se especializado em resolver demandas de bairro. O que é ótimo. Se ele encontrarem demanda para isso, e se forem remunerados para isso, eu acho excelente.

ConJur — O que mudou no perfil dos advogados?

Alexandre Secco — Os MBAs estão muito mais populares. A pós-graduação já virou uma coisa muito comum. Antes, se falasse de um advogado de elite, ele seria essencialmente formado pela PUC e pela USP. Hoje há outras escolas produzindo e jogando profissionais de elite no topo da carreira dentro dos escritórios. Foi formado nesse período um tipo de advogado que o Brasil não tinha, que é especializado em negócios, que entende de fusão, de aquisição. É claro sempre houve tudo isso, mas era menos pulverizado. Hoje tem mais gente que domina essa linguagem.

ConJur — As faculdades então têm formado melhor? Tem conseguido atender o mercado?

Alexandre Secco — Não sei se as escolas vêm formando melhor ou se é simplesmente uma questão de demanda. A USP e a PUC não conseguem mais abastecer o mercado inteiro. É preciso buscar profissionais em outras áreas, em outras escolas. Esses profissionais se qualificam, eles estudam e pronto, ocupam os lugares que têm para eles ocuparem. Eu não sei onde é que está a engrenagem. “Então, as outras escolas hoje tem o padrão da USP?” Eu não sei dizer. O que é evidente é que essas escolas não abastecem mais o mercado. Você tem uma quantidade enorme de escritórios e eles precisam de profissionais.

ConJur — Que tipo de curso os escritórios estão procurando nos advogados?

Alexandre Secco — É muito variado. Não há necessariamente um MBA para fazer. É possível fazer um curso qualquer relacionado a um aspecto do direito tributário em que o profissional está trabalhando. É possível fazer um curso relacionado a gestão de escritórios mais voltado a um aspecto não jurídico da sua carreira. Essa é outra característica dessa geração, mas que não é uma novidade: a especialização a



nível extremo. A aposta dos escritórios nesse aspecto é que essa tendência sempre aumentou.

ConJur — O advogado deve procurar um nicho de trabalho e investir nele...

Alexandre Secco — O advogado que evolui dentro dos escritórios é o especializado. Hoje não é mais preciso se especializar no âmbito do direito. É possível se especializar e ir trabalhar no Cade. O que também não é novo. Enquanto isso estava aqui e acolá, hoje tem mais pessoas fazendo isso. É possível o advogado resolver que vai trabalhar junto a agência reguladora, ao TCU. O céu é o limite. Isso porque a economia permite, injeta dinheiro nesses assuntos. Então é possível que se contrate especialistas para isso.

ConJur — Essa busca por especialização tem se dado de forma proativa dentro dos escritórios ou o advogado corre atrás conforme a necessidade?

Alexandre Secco — Isso vem sendo uma iniciativa do advogado. Eu não conheço, de modo generalizado, um esforço dos escritórios para promover formação da sua mão de obra. O que também não é nenhum pecado. As empresas não saem por aí especializando mão de obra. Eu vejo muitos escritórios que estimulam indiretamente, permitindo que o profissional se afaste um ou dois anos para estudar. Há muita boa vontade dos escritórios de um modo geral, mas o interesse é do profissional. Se ele não estiver interessado na própria formação, vai dar o lugar para outro.

ConJur — A queixa do aviltamento de honorários é frequente. Acha que tem um piso a ser atingido?

Alexandre Secco — Eu acho que sempre dá para piorar. Eu estou muito curioso para saber o que vai acontecer daqui para frente, porque a gente está em um mercado embalado. Se a economia não der um cavalo-de-pau e embicar para uma zona mais positiva, talvez a gente tenha algum tipo de acomodação. As pessoas que contratam serviço de advocacia ainda não estão reclamando do preço. Eu acho que a gente ainda tem uma margem de manobra. Se o mercado continuar como está nada vai acontecer. Eventualmente você pode algum ou outro solavanco. Prova disso são essas cisões. A gente é obrigado a compreender que querem nos dizer alguma coisa.

ConJur — Qual é o futuro da advocacia?

Alexandre Secco — Olhando para advocacia praticada nos EUA, Europa ou Ásia é possível ver um pouco dos aspectos do futuro: mais advogados globalizados, envolvidos em operações de negócio. De modo geral todo o resto a gente tem aqui. Insisto no mesmo ponto. A economia vai dizer para onde esse mercado vai. Essa é uma área essencialmente ligada ao que tem em volta dela. Se amanhã o governo resolver fazer um mega programa de infraestrutura, para valer, o mercado vai ter a cara desse segmento.

ConJur — O futuro dos escritórios é ser *full service* ou bancas menores e mais especializadas tendem a crescer?

Alexandre Secco — O futuro é cada um saber identificar onde atuam melhor. Vimos alguns movimentos de escritórios pequenos que viraram *full service* e se deram bem. Outros que voltaram atrás. O segredo não é apostar num modelo, mas enxergar e tentar entender em que modelo a banca é capaz de sobreviver. *Full service* é muito caro, muito difícil. O que eu tenho notado é que muitas pessoas descobriram que elas não têm mais essa angústia. Estão felizes com as empresas que atuem ou em nichos muito específicos.

**ConJur — O advogado, de modo geral, sabe reconhecer qual é seu limite?**

Alexandre Secco — Eles têm aprendido a gerenciar esse processo com mais profissionalismo, não só no *feeling*. Aprenderam a lidar com ferramentas de gestão, a contratar consultorias. Muitos escritórios usam ferramentas relativamente sofisticadas para avaliar onde eles estão, para onde eles vão e o que eles podem ser. Eles têm como preocupação constante avaliar o posicionamento deles no mercado, se eu estou no lugar certo, se estou atuando na área certa, se eu deveria estar aqui e não ali. Eu acho que esses, realmente, têm dado grandes exemplos de sucesso.

Date Created

20/07/2014