



Passando a limpo: Moretti, Martins e Musa abrem as portas do Trench Rossi Watanabe



21, setembro 2023



De São Paulo

Juliana Maciel

Certa vez, os *managing partners* do **Trench Rossi Watanabe** receberam um advogado sênior para uma entrevista. **Cláudio Mangoni Moretti**, **José Roberto Martins** e **Simone Dias Musa** buscavam o candidato ideal para uma contratação

lateral, mas a conversa começou no compasso errado. Quando perguntado sobre os motivos para deixar o escritório em que trabalhava na época, o advogado reclamou: “Meu negócio é meritocracia, esse negócio de diversidade não é comigo”.

“Nos olhamos e dissemos: ‘O lugar dele não é aqui’”, lembra Cláudio Moretti.

Mas quem é do Trench Rossi? Toda a sociedade se diferencia pela sua cultura. Em escritórios de advocacia, povoados por profissionais altamente qualificados, cheios de ambição e movidos por resultado, a forma em que as relações se estruturam determinam a identidade de uma instituição. A do Trench Rossi está intrinsicamente ligada à do gigante norte-americano Baker McKenzie, parceiro do escritório desde a fundação, em 1959. É algo peculiar no cenário do direito corporativo brasileiro, e até motivo de contestação, mas enquanto outros escritórios se esforçam para importar padrões internacionais, o Trench Rossi traz isso na raiz.

Uma característica herdada do Baker é o conceito de *cultural friendship*. Um ambiente onde há colaboração é mais criativo. O grupo gestor diz que esse ímpeto fica aparente nos resultados para os clientes. “Acreditamos realmente nisso, num ambiente em que há mais a humanidade e colaboração, tu estimulas a criatividade, o compromisso das pessoas e, conseqüentemente, o resultado”, avalia Moretti.

Os gestores afirmam que o trabalho híbrido, com três dias no escritório e dois em casa, ajuda a criar um ambiente de trabalho inclusivo. O próprio espaço físico foi reduzido, o que ajuda funcionários e, principalmente, funcionárias, a não se sentirem obrigados a bater o ponto na sede do escritório. “Senão você prejudica as mulheres que estão tendo filhos e que não podem vir todos os dias”.

Colaboração está no cerne da estratégia. Mas, ao contrário de muitos pares, o Trench Rossi não adota um sistema de *lockstep* de compensação. Quanto cada um vai receber ao longo do ano é avaliado caso a caso pelos comitês de remuneração.

“Não precisamos estabelecer um lockstep por causa da cultura que temos. Enxergamos o valor de um sócio, o que ele deu e o que poderá dar no futuro, independentemente do resultado financeiro”, *Cláudio Mangoni Moretti*



O processo começa com uma autoavaliação e considera a performance individual e do grupo de prática, a gestão de pessoas, a atração de clientes, as contribuições para a visibilidade do escritório no mercado e quanto o sócio trabalhou para o crescimento de outros setores. Os resultados são debatidos e comparados.

A remuneração também é um instrumento para desenvolver áreas de interesse. “O sócio naquela posição deve, naquele momento, ser prestigiado para que ele tenha um estímulo de desenvolver. Então faz parte do planejamento estratégico do próprio escritório”, explica Moretti.

“Esse é um escritório *full service*, portanto só conseguimos crescer quando todos os grupos crescem e quando todos os grupos apresentam excelência”, avalia Martins.

Power Trio

A governança também pode soar peculiar. Diferente de muitos pares, o Trench Rossi é regido por três *managing partners*, que compõem o comitê executivo do escritório. Ou melhor, o *Brazilian Management Committee (BMC)*. Cada um deles

tem mandato de três anos e pode ser reeleito por uma assembleia, em que votam os sócios de capital. Martins está há seis anos no BMC, e Moretti está no quarto ano. Musa, a mais jovem dos três, já está há nove anos no grupo gestor.

Eles dizem que o modelo foi adotado para que os sócios não precisassem renunciar ao dia a dia de suas práticas. Musa destaca que o Trench Rossi já passou por uma mudança de geração: os sócios-fundadores e *name partners* já estão aposentados e, hoje, a maioria dos sócios tem menos de 60 anos. Assumir integralmente a gestão do escritório significaria abrir mão da carreira em seu melhor momento. “Depois de muitos anos dedicados à administração, o retorno à prática não só é caro para o escritório, como é muito difícil para o sócio que faz a transição”, afirma.

Os sócios veem vantagem em dividir as responsabilidades sobre a gestão da sociedade. “O *managing partner* único é um ser isolado na administração. Um conselho pensa estrategicamente e divide as estratégias com os sócios”, diz Moretti.

Além disso, eles realmente se dedicam às questões estratégicas. A parte prática da administração fica aos cuidados de um diretor executivo há mais de 15 anos. Martins e Moretti são responsáveis pelo sistema de remuneração dos 22 sócios de capital e dos 33 sócios não *equity*, respectivamente. Musa cuida das contratações laterais e da relação com o escritório Baker.



Foto: divulgação

Nos moldes do Baker McKenzie

A parceria entre o escritório norte-americano vem do berço. “É uma cooperação que talvez cause, na comunidade jurídica, alguma estranheza porque está muito relacionada à cultura da amizade e de um relacionamento histórico de confiança”, diz Musa, lembrando que o escritório nunca teve uma cultura independente do principal parceiro.

Em junho de 2022, uma reportagem da revista piauí expôs elementos de como a relação foi moldada para se adequar às regulações brasileiras. O Estatuto da Advocacia, de 1994, determina que advogados estrangeiros só podem trabalhar

no país como consultores em direito estrangeiro ou com o diploma revalidado e registro na Ordem dos Advogados do Brasil. E cria uma reserva de mercado que impede a participação de escritórios internacionais nas sociedades brasileiras.

A reportagem cita investigações da OAB e traz e-mails e documentações internas e argumenta que alguns escritórios seriam apenas fachadas de sociedades estrangeiras para atuar no Brasil como “barrigas de aluguel”. Outras firmas brasileiras são citadas, como Lefosse Advogados, que encerrou uma associação com o Linklaters em 2012, e Tauil & Chequer, que mantém associação com o Mayer Brown. Mas a relação entre Trench Rossi e Baker tem destaque no texto. Musa se mostra ressentida.

“O Trench Rossi acabou entrando e teve protagonismo (*na reportagem*) de forma injusta. Essa é a verdade. Porque nós somos um escritório que só tem advogados brasileiros, todos os licenciados a operar no Brasil e o nosso capital é detido inteiramente por nós, sócios. Talvez outros escritórios tenham estrangeiros trabalhando. Nós não”, afirma.

Musa diz que a prova de que a relação entre os escritórios é de parceria, e não de subordinação, está no fato de que não há exclusividade. “Empresas (*clientes do Baker McKenzie*) podem escolher outros escritórios no Brasil para atuar com eles, e também atuamos com outros escritórios no exterior”, afirma.

Mesmo detalhando os limites, os sócios ressaltam os benefícios da parceria. “Trench Rossi é um escritório brasileiro e independente. Mas ter acesso a esses melhores modelos, não podemos negar, é uma vantagem”, afirma Moretti.

Outro ponto positivo para eles é o *networking*, que dá aos sócios do Trench Rossi acesso facilitado a colegas de quase 40 países.

“Atuamos em total respeito e conformidade (*com o Estatuto da Advocacia*). Não confrontamos, independentemente de concordarmos com o nível de restrição imposto no Brasil, que, para mim, dói no coração. É um pouco de atraso, inclusive para a nova geração de advogados, que nem sempre vai ter esse acesso que temos. Prejudica o desenvolvimento, principalmente agora, numa toada de inovação. Precisaríamos ter um olhar mais moderno para a advocacia”,
Simone Musa



Acertando o ritmo

A repercussão da reportagem não causou tanta dissonância como um outro episódio, de 2017, que os sócios se referem como “Millergate”, em alusão ao histórico escândalo Watergate, que resultou na renúncia de Richard Nixon da presidência dos Estados Unidos após uma investigação conduzida pelo Washington Post sobre espionagem na sede do Partido Democrata.

A história do Trench Rossi não resultou em renúncia presidencial, livro ou filme como o caso americano. Mas quase. O episódio foi um desdobramento das denúncias envolvendo o executivo da JBS, Joesley Batista, que na época havia assinado uma delação premiada com o Ministério Público, e levou o então presidente Michel Temer a notoriamente não renunciar.

Na época, o Trench Rossi havia se destacado por ter uma equipe pioneira e bem-posicionada para atender empresas envolvidas em investigações da Lava Jato.

Entre outras, o escritório tinha o mandato da Petrobras para endereçar as exigências de conformidade dos órgãos públicos.

Em uma ação para ampliar a equipe, o escritório buscou a contratação do ex-procurador Marcello Miller. O curto período entre sua saída do Ministério Público Federal e sua chegada ao escritório levantou suspeitas de conduta inadequada. A contratação foi parar nas páginas de jornais e virou alvo de investigações. Tanto Miller, quanto Esther Flesch, que liderava a equipe de *compliance* do Trench Rossi, sempre negaram acusações e foram absolvidos em todos os processos e investigações. Mas o evento foi doloroso.

A saída de Flesch do escritório foi contenciosa, com detalhes sobre desavenças expostos publicamente. O ambiente interno era de tensão. Na época, não se sabia qual seria o dano reputacional. Resultando do episódio ou não, houve saída de sócios, alguns sêniores. E, inegavelmente, o Trench Rossi perdeu espaço entre as principais sociedades do país, que ganharam musculatura no período.

Martins, Moretti e Musa tratam o desgaste como momentâneo e afirmam que o escritório não registrou perdas – nem de clientes, nem de receita. “É difícil nós sabermos daquele cliente que eventualmente poderia ter vindo e não veio”, diz Musa. “Mas nossos clientes permaneceram conosco porque nos conhecem e sabem que a crise não foi provocada pelo escritório como instituição”.

O episódio levou o escritório a reforçar seus procedimentos de controle. O Código de Conduta e Ética foi reformulado e criou-se um departamento interno de *compliance*, conduzido por Gustavo Biagioli. Associados e sócios recebem treinamentos regulares sobre as regras de *compliance* e são orientados a reportar irregularidades.

Tanto a contratação de sócios quanto a chegada de novos negócios passam pelo crivo do diretor de *compliance*, que avalia a existência de conflitos comerciais ou de interesse e tem “total autonomia de negar cliente”.

“É até chato, sinceramente, porque virou uma burocracia enorme. Porém, entendemos que isso é para o bem”, desabafa Musa.



Foto: divulgação

Multinacionais no DNA

O Trench Rossi manteve e reforçou seus bolsões de liderança. A área de prática liderada por Musa é um exemplo. O escritório sempre foi altamente reconhecido pela atuação em planejamento tributário e tributação internacional. Moretti, que lidera o escritório de Porto Alegre, também é especialista na área.

O escritório tem atuação robusta em transações internacionais. ESG, tecnologia e propriedade intelectual também estão entre os destaques do escritório, que é *full-service* e inteiramente dedicado a mandatos de alta performance.

Os sócios avaliam que o momento da economia brasileira é positivo e acreditam que o país deve atrair investimento estrangeiro. Oportunidade valiosa para o escritório, que atende multinacionais – sejam elas empresas brasileiras buscando mercado internacional ou companhias estrangeiras querendo entrar no mercado doméstico. “É a nossa principal característica, nosso DNA”, diz Musa. Ela avalia que o escritório é muito forte em operações multijurisdicionais. Um exemplo recente foi a **venda da Aesop da Natura para a L’Oreal**.

O Trench Rossi tem investido no crescimento da área de transacional e de mercado de capitais, com três **contratações laterais** nos últimos meses para ampliar o alcance sobre as empresas brasileiras de mercado aberto e as startups que estão planejando abertura de capital. São áreas que continuarão recebendo reforços nos próximos anos. A curto prazo, o olhar está em comércio exterior, em fortalecer o escritório de Brasília e na relação com os tribunais superiores.

A estratégia é somar um transacional cada vez mais robusto à expertise em outras áreas. “Outros escritórios colocam menos atração nessas áreas satélites, mas sempre colocamos bastante”, afirma Musa.

Martins, que lidera o grupo de energia, diz que essas divisões tendem a se diluir, com a criação de grupos para diferentes indústrias, com sócios especializados. Não basta mais entender de M&A, é preciso conhecer as peculiaridades do setor da economia em que o contrato será firmado. “Cada vez mais estamos

organizando esses grupos multidisciplinares que vão acompanhando toda essa cadeia. Isso, para nós, já é o futuro.”

Mais do que especialização, o segredo, para os gestores, é colaboração. Por isso, o pente fino. Serve para *compliance*, mas também serve para ambiente de trabalho. Não houve falta de emoção nos últimos anos, mas o que define a sociedade permanece. Quem ficou e quem vai chegar ao Trench Rossi precisa praticar diversidade. Está no DNA do escritório, se reflete na paridade entre sócias e sócios – 57% de mulheres para 43% de homens, equilíbrio pouco comum nas posições de liderança do mercado brasileiro. Já faz tempo que o escritório é um exemplo nas iniciativas e oportunidades para pessoas com necessidades especiais, na postura de inclusão LGBTQIA+ e na busca por equidade racial.



“Se você não tiver diversidade, vira uma ilha na sua sociedade. E aí você engessa, não dá espaço para crítica, para criatividade, para novas ideias. Com o tempo, seu negócio morre de asfixia. A diversidade faz com que o nosso escritório tenha sustentabilidade ao longo das gerações”, *José Roberto Martins*

Por isso, a porta se fecha a quem não compartilha os valores. Para os gestores, qualidade e esforço são essenciais, mas fazem parte de um pacote maior.

“Meritocracia é óbvio que nós temos. Todo o nosso sistema de avaliação, crescimento de carreira e remuneração é baseado em meritocracia. Isso não é inimigo da diversidade. Pelo contrário, a diversidade vai multiplicar os talentos”, diz Martins.

Quem quiser uma chance no escritório no futuro, já sabe.

O Circle News cobre gestão em grandes escritórios em suas edições quinzenais.

Veja também as entrevistas de **Alexandre Bertoldi e Fernando Meira**, do Pinheiro Neto Advogados, **Roberto Quiroga**, do Mattos Filho, **Rodrigo Junqueira**, do Lefosse, **Fernando Serec**, do TozziniFreire Advogados, **Paulo Rocha**, do Demarest, **Tito Amaral de Andrade**, do Machado Meyer, e Alexandre Barreto, do **Cescon Barrieu**.

CIRCLE NEWS

CIRCLE NEWS

[Contato](#)

[Sobre Circle News](#)

[Termos de uso](#)

[Privacidade](#)

[Linkedin](#)