



Na Mídia

20/05/2025 | [Circle News](#)

Sucessão no Demarest: nova face, mesmo projeto



José Setti Diaz, sócio gestor do [Demarest](#), abre um amplo sorriso diante da câmera. O início de seu termo à frente do escritório não é bem uma novidade – foi anunciado já há um ano e desde então ele começou a acompanhar de perto todo o processo de gestão e representação do escritório, incluindo a implementação do projeto de contratações laterais, o mais acelerado entre os grandes escritórios nos últimos anos.

Nem mesmo quando foi revelada sua escolha souu como surpresa. Diaz já havia liderado um processo de reformulação importante no Demarest em uma clássica parceria com Paulo Rocha em 2010, quando ambos integraram a diretoria executiva do escritório e lideraram um processo de recuperação do ímpeto do escritório para dedicar-se aos casos mais complexos e sofisticados do mercado.

Quando Rocha deu início à sua sucessão, encerrando um ciclo de 13 anos na gestão para voltar a dedicar-se exclusivamente à prática de M&A, Diaz surgiu como uma escolha natural para o cargo. Ainda assim, ele procura não subestimar a responsabilidade do novo momento, efetivado no início de maio.

"Todos os dias têm desafios novos para enfrentar juntamente com os membros do conselho executivo e do time de administração. A transição foi importante, principalmente para me familiarizar com o papel de representar o escritório. É uma parte nova para mim", conta.

Como indicado pelo processo estruturado, não há mudança de rumo. O objetivo imediato de Diaz é dar continuidade ao plano estratégico do escritório que teve início em 2024 e será concluído em 2026. Após uma separação de grande repercussão de um grupo de advogados de contencioso ocorrida ainda em 2023, o escritório formulou e começou a colocar em prática a estratégia de crescimento. Diaz afirma que a principal mudança de governança no período ocorreu justamente para dar poder e flexibilidade ao grupo executivo para implementar o programa de contratações.

Era um plano ambicioso, mas que foi inequivocadamente se transformando em um *statement* ao mercado: o Demarest, um escritório grande, tradicional e com bolsões de lideranças em certas práticas não iria se acomodar em uma posição média. Foi paulatinamente anunciando contratações societárias até que em março, pouco antes de efetivar a troca na gestão, atingiu a patamar de 100 sócios. Só Machado Meyer, Mattos Filho e Pinheiro Neto contam com número maior na sociedade.

Em um mercado altamente concorrido, não demorou para começarem a surgir dúvidas sobre a sustentabilidade da estratégia. O início de 2025 e todo 2024 foram marcados por volatilidade e baixo volume de transações, algo que sempre coloca pressão sobre escritórios cujo coração pulsante geralmente são as práticas transacionais. Por certo tempo, o Demarest se manteve como praticamente único a investir pesado em um momento em que outros pares que haviam adotado estratégias de rápido crescimento tiraram os pés do acelerador.

Diaz afirma que o movimento do escritório independe de fatores de curto prazo e que não há uma preocupação em fazer investimento de maneira contracíclica. "O escritório tem solidez e força para fazer esses investimentos e o resultado líquido é positivo", defende. Para ele, a estratégia não pode ser suscetível a uma conjuntura momentânea.

"Na minha carreira inteira, nunca tive tanta incerteza do que vai acontecer no dia seguinte. No entanto, nesse cenário, como ouvi de um consultor da McKinsey, quando o cenário externo está uma confusão, você tem que reconhecer que são coisas que você não controla. Por outro lado, é o momento em que você mais precisa ter disciplina para focar em suas próprias ações. Estamos seguindo isso extremamente à risca na nossa estratégia".

Ele conta que o escritório segue alguns parâmetros para aumentar as chances de sucesso de cada investimento. O programa é cuidadoso, ressalta, e depende de um processo estruturado que vai desde a seleção e uma abordagem discreta para contratação até a acolhida por meio de um extenso programa de *onboarding*.

Nem todos os sócios já entram com uma quota na sociedade. Assim como tem se tornado cada vez mais comum entre escritórios globais, o Demarest adota uma tipificação de sociedade sem capital, conhecidos como sócios de renda, que, no Demarest, são sócios consultores. Apesar de o escritório não informar a proporção de cada modalidade na sociedade, Diaz explica que isso possibilita que especialistas desenvolvam o trabalho sem precisar cuidar de equipes, dedicar-se à captação ou atingir metas equivalentes às dos sócios de capital.

O modelo também funciona como uma ferramenta para absorver parcela dos sócios que chegam via contratação lateral, proporcionando um “amortecedor” para a chegada e um possível caminho para que o novo sócio eventualmente evolua para sócia ou sócio de capital.

Outro ajuste de governança importante para colocar a estratégia em prática foi a adoção de um sistema de remuneração mais fechado. Os sócios têm acesso a todos os resultados do escritório e sabem suas próprias posições no ranking em termos de performance. No entanto, deixaram de ter acesso à informações específicas sobre a remuneração de seus pares.

Diaz afirma que isso faz parte da confiança depositada no grupo administrador para implementar o plano estratégico. Ele considera que um sistema de abertura total poderia ser suscetível a contestações e desgastes em um momento crucial para o escritório. Ter mais controle garante mais flexibilidade e agilidade. “Isso é muito importante quando você está em fase de crescimento e você precisa trazer pessoas em momentos diferentes de carreira”, avalia.

Mais do que evitar competição interna, para assimilar tamanho crescimento é necessário haver complementariedade e colaboração. Diaz diz que o segredo está no sistema de remuneração, “espinha dorsal de qualquer escritório”. Por isso, os indicadores de performance do Demarest são voltados ao crosselling. As metas de rentabilidade e receita são consideradas por grupos. “Isso faz com que o componente coletivo seja mais forte do que o componente individual. As pessoas sabem que se o sócio na sala ao lado está conseguindo um caso, isso é bom para elas”, afirma.

Diaz explica que também há metrificações para avaliar a performance individual, porém a coletiva se sobrepõe. “O bom ambiente de colaboração que temos aqui é respaldado pelo sistema. Se não fosse assim, não funcionaria”, afirma.

Poucos conhecem o Demarest quanto Diaz. Formado nas categorias de base do escritório onde ingressou há 29 anos e do qual é sócio há 19, viu a sociedade passar por muitas fases. Identifica na capacidade de se adaptar o grande traço cultural do Demarest. É algo que Diaz aprendeu a praticar no cotidiano ao moldar sua linguagem, fazendo a ponte entre o agronegócio e o mundo de investimentos da Faria Lima.

Na nova fase, Diaz quer colocar em prática a máxima de que é necessário deixar algo melhor do que recebeu. Comunicativo e com talento especial para construir relações, afirma que quer ter uma gestão próxima às pessoas e ajudar os sócios tanto do ponto de vista de carreira quanto ao catalisar as oportunidades de desenvolvimento de negócios no Brasil e internacionalmente.

Prestes a completar 50 anos, não quer deixar de advogar e vai se apoiar na divisão de tarefas de gestão prevista na estrutura de governança compartilhada do escritório. O colegiado do Demarest passará por provações – assimilar um crescente número de sócios sem perder a liga cultural e sem sucumbir a eventuais pressões do mercado entre elas – mas a determinação da sociedade em cumprir o plano de voo estabelecido já não pode ser colocada em dúvida.

“O que temos que fazer aqui não é o que o Paulo ou eu pensamos. Temos que seguir o plano, que está aprovado e vigente. E esse é o nosso mote. Posso ter um estilo um pouco diferente, mas a direção do escritório é dada pelo plano, aprovado pelos sócios e construído pelo conselho com toda uma governança colaborativa”, afirma.

Sucessões importam e o mercado é repleto de exemplos de que trocas de comando podem dispensar energia vital. Diaz renova os ares e a troca de gestão abre novo capítulo no Demarest. Ainda assim, qualquer semelhança com a liderança até agora representada por Rocha não é mera coincidência. A dobradinha já foi testada.

