



30

JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA, MANAGING PARTNER DA VdA

SOCIEDADES NÃO SÃO CENTRO DE LOBBY



Entrevista



JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA, MANAGING PARTNER DA VdA

O cliente é que conta

Durante muitos anos o problema da profissão de advogado foi “estar muito virada para dentro” e não se ter lembrado que “quem de facto conta é o cliente”. Quem pensa assim é João Vieira de Almeida, managing partner da VdA, uma das mais emblemáticas firmas de advogados de Portugal, já sondada para se unir a uma sociedade estrangeira e que se distingue da concorrência pela “permanente inquietação”.

Advocatus | Quais as operações emblemáticas que destaca nos últimos anos?

JVA | Temos quatro sectores fundamentais: Bancário e Financeiro, Saúde, Infraestruturas e Telecomunicações. No primeiro temos feito muita coisa e pioneira, na Saúde temos uma intervenção muito forte quer na área das farmacêuticas, quer noutras áreas. Nas Infraestruturas sempre tivemos uma posição muito forte, quer na PPP, antes de

ser uma palavra “maldita”, quer na área da energia. Nas Telecomunicações temos um trabalho fortíssimo, sobretudo a nível regulatório e também muita coisa no plano da internacionalização.

Advocatus | Referiu o pioneirismo de algumas operações no sector Bancário e Financeiro. Quer especificar?

JVA | A primeira securitização de créditos fiscais na Europa, por

exemplo. Há quatro anos que ganhamos o prémio de firma mais ativa no mercado de capitais. Na área de dívida somos, de longe, a firma com mais prospetos emitidos. Recentemente também trabalhámos nas privatizações e outros projetos muito relevantes de M&A.

Advocatus | A crise financeira implicou alguma redução de trabalho?

JVA | Temos 15 áreas de prática e

dentro delas o impacto da crise foi diferente. Umhas melhoraram, outras tiveram performances piores. Globalmente, nos últimos anos, as coisas têm corrido bem.

Advocatus | A crise obrigou a algumas mudanças na gestão da sociedade ou a alguns ajustamentos?

JVA | A firma tem uma gestão profissionalizada e o planeamento é uma preocupação séria. Mal a cri-



se se anunciou tomámos uma série de medidas e a sociedade hoje, quer do ponto de vista da gestão, quer do próprio modelo de sociedade, tem algumas diferenças importantes.

Advocatus | Pode dar alguns exemplos?

JVA | Por exemplo, todos os sócios são sócios de capital e têm um voto. Todos participam no modelo "lock-step", que é completamente transparente.

Advocatus | O que é que distingue a VdA da concorrência?

JVA | Uma inquietação permanente. Estamos permanentemente a questionar-nos, a procurar descobrir o que podemos fazer melhor. Isso tem razões históricas: quando o escritório começou tínhamos um cabeça de cartaz, que era o meu pai, e competíamos com escritórios que são hoje nossos concorrentes e que já tinham mais do que um cabeça de cartaz. Isso gerou sempre na VdA a necessidade de correr muito e de procurar formas de nos mantermos competitivos e atrativos no mercado. Esse espírito permaneceu e hoje é uma marca que leva a coisas como a nossa preocupação com a inovação e a gestão – e apontaria isso também como elemento diferenciador. Temos uma gestão muito profissionalizada e gente muito capaz.

Advocatus | O que é que quer dizer quando se refere a gestão muito profissionalizada? Há uma estrutura permanentemente a olhar para a gestão, para os indicadores?

JVA | Sim. Temos um conselho de administração composto essencialmente por sócios e que faz o acompanhamento da sociedade e um comité executivo, onde estou eu e o resto são profissionais de gestão que fazem a gestão corrente. Tem gente muito capaz, muito treinada. Por exemplo, temos a trabalhar conosco uma pessoa que é o primeiro europeu formado em Georgetown em gestão de sociedades de advogados. O business development e o business intelligence são áreas às quais damos atenção há anos. Temos ferramentas informáticas pioneiras, desenvolvidas por nós com consultores externos, em alguns casos portugueses.

Advocatus | Como é que chegaram ao primeiro europeu formado em Georgetown? Pesquisaram? Recrutaram diretamente?

JVA | Já cá estava quando foi fa-



“O business development e o business intelligence são áreas às quais damos atenção há anos. Temos ferramentas informáticas pioneiras, desenvolvidas por nós com consultores externos, em alguns casos portugueses.”

zer essa formação. Temos outra pessoa conosco, nos Recursos Humanos, que está a fazer um doutoramento com foco nas firmas de serviços profissionais. Uma das soluções que desenvolveu contribuiu para que ganhássemos o prémio do Financial Times de inovação. Trata-se de uma ferramenta que define o perfil de inovação de todas as pessoas que aqui trabalham. Todos os colaboradores da VdA têm o seu perfil de inovação analisado – podem ser mais virados para soluções conceptuais, de produto, de processo. Com esse perfil individual compôs-se o perfil da firma para perceber para onde é que temos mais ou menos foco e com isso pode-se, por exemplo, misturar os perfis de inovação de pessoas que fazem parte de determinados projetos. Esse perfil de inovação é também uma ferramenta única.

“Temos 15 áreas de prática e dentro delas o impacto da crise foi diferente. Um melhoraram, outras tiveram performances piores. Globalmente, nos últimos anos, as coisas têm corrido bem”

Advocatus | Isso aplica-se a todas as pessoas da VdA? De quantas pessoas é que falamos?

JVA | Temos 245 pessoas e aplica-se a todas. Esse foi um projeto interessante pois transformámos a inovação num dos nossos valores. Tínhamos quatro valores – equipa, qualidade, foco no cliente e independência – e acrescentámos a inovação porque a identificámos como fundamental. Quando fizemos uma reunião com toda a equipa para comunicar esta ferramenta da inovação já tínhamos o perfil de cada um definido. Imediatamente a seguir a essa reunião todos os colaboradores tinham nos seus telemóveis o seu próprio perfil de inovação.

Advocatus | Esses valores também chegam a atividades como o pro bono, por exemplo?

JVA | Estes valores chegam a to-



A INDEPENDÊNCIA ESTÁ NO NOSSO ADN



Advocatus | A VdA já alguma vez foi sondada para se unir a uma sociedade estrangeira?

JVA | Sim mas, como já afirmei anteriormente, independência é um dos nossos valores. Não é tabu, claro, e tudo é discutível mas essa independência é um valor que está impregnado no ADN da sociedade e por isso não parece que vá acontecer, pelo menos enquanto eu estiver aqui.

Advocatus | O Ministério da Justiça está sensível a alterações no sistema fiscal que regula as sociedades de advogados? É uma questão importante para as sociedades?

JVA | Não estou convencido que seja uma questão absolutamente vital. Percebo que há alguns temas importantes – de facto as outras profissões liberais podem ter modelos de

organização diferentes – e bons argumentos para que os advogados se possam organizar como entendam nas formas admitidas pela lei. É mais nesta perspetiva e não tanto pela razão fiscal em si. O incentivo que hoje existe nas sociedades de advogados é o de levantar o lucro todo. Não temos incentivo ao reinvestimento. Chega-se ao fim do ano e os sócios pagam pessoalmente imposto sobre a totalidade do lucro apurado, independentemente do destino que lhe derem e de o conseguirem cobrar ou não.

Advocatus | Se fosse convidado para ministro da Justiça qual seria a sua principal prioridade?

JVA | Mudar de cargo!

Advocatus | Enquanto cidadão, como é que olha para o rumo de Portugal?

JVA | Com um misto de esperança

e de preocupação séria. Com esperança porque, tendo observado aquilo porque passámos – e estamos ainda a passar – nos últimos cinco anos, vejo, apesar de tudo, que há uma capacidade de regeneração, de reinvenção, das empresas e dos gestores portugueses que considero absolutamente notável e com uma capacidade de resposta que me surpreendeu. Com preocupação porque penso que temos problemas muito sérios ainda por resolver, quer ao nível do equilíbrio das contas públicas, quer no desemprego, que é dramático, e sobretudo porque não vejo na Europa capacidade efetiva de resposta às questões que têm a ver com o modelo de funcionamento da União Europeia. E isso tem um impacto direto em Portugal, que tem uma economia muito aberta e frágil.

“Temos um plano de pro bono que tem métricas anuais que são analisadas, comunicadas e vistas pelo conselho de administração. O modelo de atuação é completamente profissional”

das as áreas. O profissionalismo da gestão está no pro bono também. Para ter uma ideia de como trabalhamos nesta área enviámos para Londres duas advogadas antes de iniciarmos o programa. Temos um plano de pro bono que tem métricas anuais que são analisadas, comunicadas e vistas pelo conselho de administração. O modelo de atuação é completamente profissional. Ou seja, o nosso objetivo nesta área é que as horas pro bono tenham a mesma qualidade que as horas dos advogados. Depois temos métricas – 3% das nossas horas têm que ser pro bono – e alinhámos os incentivos dos advogados (na sua avaliação são motivados a dar horas para o pro bono e elas contam como se fossem horas de cliente). Olhamos para esta área de uma forma completamente profissional.

Advocatus | A Academia VdA está a fazer cinco anos. O que é que os motivou a criar esta Academia?

JVA | Quando começou a crise tí-



“Tínhamos quatro valores – equipa, qualidade, foco no cliente e independência – e acrescentámos a inovação porque a identificámos como fundamental.”

nhamos um leque de opções sobre a mesa e uma delas era aproveitá-la para fazermos um investimento para o futuro, na esperança e na convicção de que sairíamos de crise e que o faríamos a uma boa velocidade. Para que isso acontecesse tínhamos que fazer determinado tipo de investimentos. No princípio da crise definimos alguns desses investimentos chave que tiveram a ver com plataformas tecnológicas e a formação dos advogados, que foi colocado no topo das prioridades. Criámos então a Academia que também identificámos como uma forma de nos levar mais perto do mundo académico e das faculdades. Temos protocolos quer em Portugal quer em outros países do espaço lusófono. Em cinco anos demos mais de 10 mil horas de formação, mais de 200 bolsas e certificámos a Academia – é a única entidade certificada fora das faculdades para dar formação em matéria jurídica ligada a uma sociedade de advogados. Tenho imenso orgulho no projeto.

Advocatus | Qual é a abordagem que a sociedade faz à internacionalização?

JVA | É um dos eixos fundamentais da nossa estratégia. Temos presença própria em Timor-Leste e duas parcerias bastante fortes em Moçambique e em Angola – o regime regulatório não permite a presença direta.

Advocatus | Uma das suas áreas é o M&A e o Corporate Finance. Que tendências especiais é que observa nessa área em Portugal?

JVA | O atual responsável por essa área é o Jorge Bleck, uma contratação recente que foi muito feliz e com grande sucesso quer no plano da integração, que foi muito fácil, quer noutros planos – já nos permitiu crescer e aprender em termos de M&A. Foi uma situação win-win pois penso que ele também está satisfeito. Em termos de tendências aquilo que há destacar neste momento em que falamos é o facto de as perspectivas serem mais animadoras. No M&A temos um pipe-

“Estamos permanentemente a questionar-nos, a procurar descobrir o que podemos fazer melhor”

line que é muitíssimo positivo e não são só as privatizações - e penso que elas têm um lado muito importante, principalmente de motor desta área pois permitem captar o investimento estrangeiro, promovendo a sua credibilização.

Advocatus | As empresas portuguesas estão mais atentas ao private equity como alternativa ao financiamento bancário, que tem os constrangimentos que conhecemos?

JVA | É principalmente por causa disso que estão mais atentas. Já havia bastante investimento de private equity em Portugal, que tem uma natureza especial, com as suas próprias condicionantes. A maior parte das vezes implica uma adaptação, do ponto de vista cultural, de quem está e fica nas empresas, um trabalho muito intenso no alinhamento de interesses entre quem entra e quem fica e a gestão da empresa. Penso que é uma alternativa interessante que temos visto crescer.



“Os recém-licenciados vêm hoje mais bem preparados do que nós no plano técnico mas infelizmente continuam “impreparados” no que diz respeito à capacidade de integração no mercado de trabalho e numa máquina como é a de uma sociedade de advogados desta dimensão. Esse investimento tem que se feito pelas sociedades.”

Advocatus | É mais difícil ser advogado hoje ou quando entrou na profissão?

JVA | É diferente. Quando entrei era o quarto advogado, o escritório era bastante mais pequeno, um paradigma completamente diferente. Havia muito para fazer, muito mais terreno para desbravar e o país estava a crescer a dois dígitos. Nessa perspetiva, a de ter uma oportunidade para crescer, julgo que talvez fosse mais fácil. Naquilo que é a essência do papel do advogado - a responsabilidade e proximidade com o cliente, a experiência, o conhecimento técnico e os aspetos éticos e deontológicos - as coisas mudaram muitas vezes no processo e no modo mas não naquilo que é essencial. Os recém-licenciados vêm hoje mais bem preparados do

“O profissionalismo da gestão está no pro bono também. Para ter uma ideia de como trabalhamos nesta área enviámos para Londres duas advogadas antes de iniciarmos o programa”

que nós no plano técnico mas infelizmente continuam “impreparados” no que diz respeito à capacidade de integração no mercado de trabalho e numa máquina como é a de uma sociedade de advogados desta dimensão. Esse investimento tem que se feito pelas sociedades.

Advocatus | O sistema de justiça em Portugal acompanhou a evolução das sociedades e da formação em Direito? Também se modernizou?

JVA | Não acompanhou mas, nos últimos anos, alguma coisa mudou. Se reparar, desde há 15 anos que o foco na justiça começou a ser crescente. Os problemas não se resolveram mas penso que se plantou a semente da preocupação e de que era preciso fazer qualquer coisa. Mas estes processos demoram muito tempo e os interesses corporativos são enormes em todos os agentes da justiça. Começou por se mexer no processo e se reparar bem houve uma onda de desburocratização muito importante. Do ponto de vista do funcionamento dos tribunais as coisas andaram muito mais devagar e com as sociedades de advogados muito à frente do resto dos agentes da justiça.

Advogados | As sociedades de advogados têm sido um motor de mudança no sector da justiça?

JVA | Penso que têm contribuído para a mudança.

Advocatus | Quer dar exemplos?

JVA | A própria perceção do que era a sociedade de advogados e o seu modelo de funcionamento. Há quem, infelizmente, ainda hoje não perceba o que é uma sociedade de advogados e isso tem custos pois há clivagens dentro da classe que têm a ver, essencialmente, com a falta de comunicação e de conhecimento. Hoje o paradigma é completamente diferente. Quando me juntei ao escritório o mundo era o da oferta, os advogados é que definiam quem estavam dispostos a receber. Agora, o mundo é da procura, do consumidor - e não tenho medo nenhum dessa palavra - e ainda bem. Ainda assim há um enorme caminho a fazer mas estou seguro de que o vamos fazer. Esse caminho é em dois sentidos: por um lado, tentar vencer as ideias feitas e os preconceitos acerca do que são as grandes sociedades de advogados, que muita gente pensa que são um centro de lobby e de

“No M&A temos um pipeline que é muitíssimo positivo e não são só as privatizações - e penso que elas têm um lado muito importante, principalmente de motor desta área pois permitem captar o investimento estrangeiro, promovendo a sua credibilização”

exploração de “trabalho infantil”, quando não são uma coisa nem outra; e por outro, uma transparência ainda maior face aos clientes. O problema da profissão durante mais de uma centena de anos foi estar muito virada para dentro e poucas vezes nos lembrarmos que quem de facto conta é o cliente. Quanto maior transparência melhor e penso que isso se aplica a todos os advogados. Por isso a autorregulação não deve ser um tabú e os clientes também devem ter direito à palavra. A multidisciplinaridade, não interessando à VdA enquanto opção, também não nos assusta e aí o que interessa é que haja uma boa regulação. Saber quanto é que as sociedades faturam, por exemplo, também não deveria ser um mistério.