

# O dia da introspecção



José Cardigos

Um número recorde de mais de uma centena de advogados passou o dia 28 de Maio numa sala do Lisboa Plaza. Foi o 3.º encontro nacional da ASAP (Associação das Sociedades de Advogados Portuguesas). Em cima da mesa estiveram as questões mais candentes para a profissão: as fusões, as sociedades familiares, os clientes, a cultura, as remunerações e a internacionalização. No entanto, para quem não pode participar, aqui fica uma acta resumida do encontro

9h30 • AS FUSÕES

## O bom é 1+1=3

“As fusões são sempre operações custosas em termos do tempo que requerem”, diz João Soares da Silva. Sendo uma manobra extrema, pelas transformações que implica a todos os níveis (desde financeiro à gestão dos clientes, da sobreposição de cargos e tarefas às infra-estruturas), então por que é que há fusões?. “Uma fusão não é uma estratégia em si mesma, mas um meio para a atingir”, responde o sócio *partner* da MLGTS, destacando que a farsa da competitividade pós-fusão é muito mais elevada: “Temos de tentar que 1+1=3” remata. Já António Pinto Leite (também sócio *partner* da mesma sociedade e repetente na fusão de firmas) salienta, sobre a negociação que resultou na actual MLGTS, “sendo os objectivos os mesmos, há uma química entre os dois escritórios”. “Éramos firmas independentes, que prestavam serviços de excelência em Portugal, gozavam de prestígio interno e internacional, e formaram grandes advogados de carreira. O objectivo comum? Promover advogados de excelência, com valor acrescentado para o cliente”, conclui.



Soares da Silva, da MLGTS, Pedro Cardigos, da ASAP e Pinto Leite, da MLGTS

10h30 • AS FAMILIARES

## Ele, ela e os sogros

“As sociedades de advogados familiares também se podem fundir”, começa Miguel Cancell d’Abreu, na senda do painel anterior. E dá o seu próprio exemplo: “Eu tinha uma firma de advogados com o meu pai. A minha mulher tinha um escritório de advogados com o pai dela”. O advogado acabou por integrar a firma da mulher, embora sem fusão formal, porque à data a Ordem dos Advogados se opôs a tal. Vocação, perseverança, liderança e competência são os traços que destaca para sobreviver à “concorrência” e à “saturação” do mercado jurídico. Como mais-valia das firmas familiares, Miguel Cancell d’Abreu sublinha “a confiança numa estrutura estável; os clientes valorizam muito a coesão e a estabilidade”.

A consultoria jurídica acaba, nestes casos, por estender-se a toda a família, para além das firmas de advogados ligadas por raízes familiares terem maior vocação para prevenirem conflitos nos tribunais.



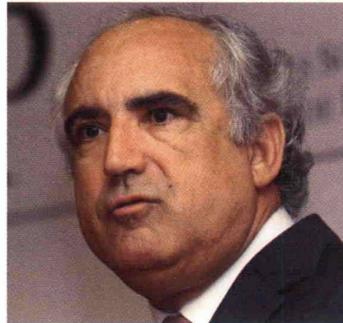
Miguel Cancell d’Abreu, da Cancell d’Abreu, Esteves & Associados



11h45 • OS CLIENTES

## Decisores novos

Chamando a atenção para o fenómeno recente que são as sociedades em Portugal (a primeira regulamentação data de finais dos anos 70), o sócio da PLMJ chama a atenção para o surgimento duma nova geração de advogados. “Claro que isto é simétrico do lado dos clientes, os decisores agora também são muito mais novos”, diz Vítor Réfega Fernandes.



Vítor Réfega Fernandes, da PLMJ

Outra novidade são as sociedades estrangeiras, que trouxeram às firmas portuguesas um desafio importante no que toca à motivação dos novos profissionais, progressão na carreira e evolução do relacionamento entre advogados e clientes.

“Se não saturado, o mercado está muito bem preenchido em termos de oferta das firmas de advogado”, diz. O incremento da especialização na advocacia trouxe a fidelidade dos clientes às firmas e tende a aumentar a solicitação dos serviços. Relativamente aos clientes com advogados de empresas, conclui que “a existência destes colegas aumenta a competitividade cá fora porque eles são especialistas nos seus nichos próprios de mercado”.

14h45 • A CULTURA

## Não é uma moda

“A cultura não é uma moda, apesar de estar na moda. Não é fazer regatas, nem bandas de música ou equipas de futebol”, afirma João Vieira de Almeida, sócio *partner* da VdA, referindo de seguida o “programa de aculturação” (actual “programa de integração”), com duração de três dias, para os novos membros do escritório. “Há muita gente que confunde cultura com marketing. O *branding* é apenas



João Vieira de Almeida, da VdA

um elemento da cultura de uma firma”, diz advogado que define cultura como “um conjunto de comportamentos, percepções e valores. São fluxos de intervenção, muitas vezes não escritos, que vão passando entre as pessoas e gerando percepções”. Como desafios fundamentais na cultura de qualquer firma, elege a integração de novas pessoas e a adequação a um mercado que cada vez é mais dinâmico.

“A cultura é o esforço para atingir isto mesmo, como se a cultura fosse a personalidade da firma”, resume apresentando como modelos diametralmente opostos as *one star firm* e as *star based firm*”.

15h30 • A REMUNERAÇÃO

## Tubarão na piscina

A fórmula das remunerações dos sócios nas sociedades é um importante vector da sua cultura. Os dois paradigmas são o *eat what you kill* (onde cada sócio recebe em função da riqueza que gera para a firma) e o *lock step* (literalmente, marcha sincronizada, assente numa gestão integrada onde a colegialidade da firma é preferida à individualidade). No ponto intermédio, está o sistema de *equal partnership*. Para qualquer das formas, Sá Carneiro, da CS Associados, aponta a senioridade, o valor/hora facturado, a contribuição para o desenvolvimento do negócio ou total da facturação imputada como “alguns dos parâmetros para qualquer dos três sistemas de remuneração. Comparando o *eat what you kill* com o *lock step*, Sá Carneiro realça as vantagens do primeiro sistema: facilita a contratação de novos sócios e a angariação de clientes, aumenta a responsabilidade individual dando um incentivo directo à cobrança e evitando situações de maior desgaste aquando da divisão de lucros. Campos Ferreira lembra as desvantagens: alheamento na gestão da firma e ausência de espírito de grupo, fomentador à concorrência entre sócios duma mesma firma (*shark pool*), tónica excessiva no desempenho financeiro do advogado na altura da avaliação e desincentivo à criação de novos sócios. Do *brainstorming*, resulta que a fórmula ideal, é como a virtude: está, algures, no meio da combinação destes dois modelos.



Fernando Campos Ferreira e Francisco Sá Carneiro, da CS e Associados

17h00 • IR PARA FORA

## É preciso um plano

A crítica é do precursor da diáspora das firmas de advogados nos PALOP: “Não há muitos jovens que aceitem o desafio de ir para o estrangeiro e fazer coisas novas”, lamenta Agostinho Pereira de Miranda, sócio fundador da Miranda Correia Amendoeira & Associados (Miranda). Antes de avançar para além fronteiras, Miranda aconselha: “defender posições adquiridas no mercado nacional, ao mesmo tempo que se procuram explorar novas oportunidades”.



Agostinho Pereira de Miranda, da Miranda

Portugal tem um mercado “mais defensivo que ofensivo”, afirma Miranda, apontando o que as firmas devem analisar: as vantagens competitivas, a capacidade de apoiar a respectiva estrutura local e o domínio da realidade da prática jurídica do país para onde vão. “É preciso ter um plano, estrutura e uma massa crítica”, resume o sócio fundador da Miranda. Recursos financeiros, apoio técnico, capital humano e tempo para acompanhar a montagem duma estrutura local também são importantes: “É preciso fazer o trabalho de casa, e a nossa experiência é que recomeçar depois de um mau começo custa muito mais do que começar bem. O mundo é global, mas as questões são – quase sempre – locais. Tal como as soluções”, concluiu.