

q **DiárioEconómico**
quem
é quem

Sociedades
de **ADVOGADOS**



Diogo Perestrelo



João Vieira de Almeida



Lino Torgal



Manuel Santos Vítor



Nuno Galvão Teles



Miguel Castro Pereira

Líderes dos escritórios enfrentam mudança radical do mercado

► UMA CRISE NUNCA VISTA ► OS CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ► OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO

Os novos desafios dos líderes

HÁ UM NOVO GRUPO DE 'MANAGING PARTNERS' NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS QUE TERÁ DE ENFRENTAR A CRISE. MAIS PROFISSIONALIZAÇÃO É A PALAVRA DE ORDEM.

Bruno Proença

MUDAM-SE OS TEMPOS, mudam-se as vontades. No caso das sociedades de advogados, o verso do soneto de Luís Vaz de Camões sobre a mudança pode ser adaptado para mudam-se os tempos, mudam as pessoas e mudam os desafios. Os grandes escritórios de advogados portugueses são uma história de sucesso mas enfrentam hoje os problemas mais complexos desde o seu nascimento. Com a crise, o paradigma do mercado mudou e há os tortuosos caminhos da internacionalização. Mas há que ter esperança. As sociedades são hoje organizações profissionais e são geridas por um novo conjunto de 'managing partners', mais preparados para a gestão e conscientes dos desafios que têm de vencer.

“O sector da advocacia em Portugal é de ponta. É uma história de sucesso. No sector da Justiça, foi a única profissão que acompanhou a história e conseguiu manter-se aos melhores níveis internacionais”. João Vieira de Almeida, que é o 'managing partner' da Vieira de Almeida e Associados (VdA), faz o ponto de situação actual.

É também dos mais antigos sócios gestores das grandes sociedades de advogados. “Fui o advogado número quatro na Vieira de Almeida, por isso fui testemunha da evolução dos escritórios

até agora. O primeiro desafio foi o da modernização e o do crescimento. Durante muitos anos, as sociedades apetrecharam-se para estarem preparadas para a abertura de Portugal, o investimento estrangeiro, as primeiras operações de M&A, a interacção com as sociedades estrangeiras que estavam a entrar no mercado nacional”, conta João Vieira de Almeida.

“Depois foi necessário travar a batalha do crescimento, não só em número mas das organizações. Sistemas, processos, modelos de organização, matrizes de funcionamento... Quando comecei a trabalhar, os advogados estavam proibidos de dizer a palavra mercado”.

Como sintetizou João Vieira de Almeida, os sócios fundadores das grandes sociedades de advogados criaram escritórios que falam de igual para igual com a concorrência estrangeira. Mas muitos já passaram o testemunho da gestão do escritório a uma geração mais nova. João substituiu o pai Vasco na VdA. Já Manuel Santos Vítor é hoje o 'managing partner' da PLMJ, Nuno Galvão Teles dirige a Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS), Diogo Pestrelo é um dos sócios gerentes da Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Lino Torgal está à frente da



Paula Nunes

“ O sector da advocacia em Portugal é de ponta. É uma história de sucesso.

João Vieira de Almeida
Vieira de Almeida & Associados



Paulo Figueiredo

“ Era desejável não falar da crise mas ela está presente.

Lino Torgal
Sérvulo & Associados

Sérvulo & Associados e Miguel Castro Pereira é o 'managing partner' da Abreu Advogados. Estes advogados enfrentam hoje desafios difíceis.

Para Manuel Santos Vítor, “o primeiro passa por perpetuar a existência das grandes sociedades de advogados para além da geração dos sócios fundadores. O grande desafio é preparar

a PLMJ para os próximos 45 anos. A tarefa está facilitada porque a sociedade já fez o caminho de passar do escritório de A, B ou C para ser a PLMJ. Já é uma marca”.

Esta questão é relevante quando a crise económica marca a vida de todas as sociedades de advogados. “É diferente gerir com o mercado a



crescer ou com o mercado em crise como actualmente”, sintetiza Nuno Galvão Teles. E Lino Torgal acrescenta: “Era desejável não falar da crise mas ela está presente. O novo desafio passa por adaptar as sociedades aos novos tempos. A crise teve um enorme impacto na advocacia e criou um novo mercado, diminuindo o volume e o preço dos serviços jurídicos. A nova geração assume a liderança num contexto particularmente difícil”.

Há vários caminhos para ultrapassar este problema. Desde logo, mais eficiência na gestão dos escritórios, o que passará por reestruturar – o eufemismo habitual para despedir colaboradores e pagar menos. “Temos que ser mais eficientes. Temos que estar mais próximos do cliente. Ter modelos de remuneração mais flexíveis. Os clientes têm que sentir que o serviço jurídico tem valor. O modelo de tabela horária está a descer muito. O cliente quer um orçamento para saber quanto lhe vai custar. O modelo hora tem que passar para um modelo negociado”, explica Diogo Perestrelo, ‘managing partner’ da Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, em conjunto com Maria João Ricou. Para Lino Torgal, é óbvio que “o paradigma do crescimento contínuo das sociedades em facturação e número de advogados está posto de parte. Agora é necessário lidar com um mercado encolhido, logo as sociedades devem ajustar a sua estrutura e os custos”.

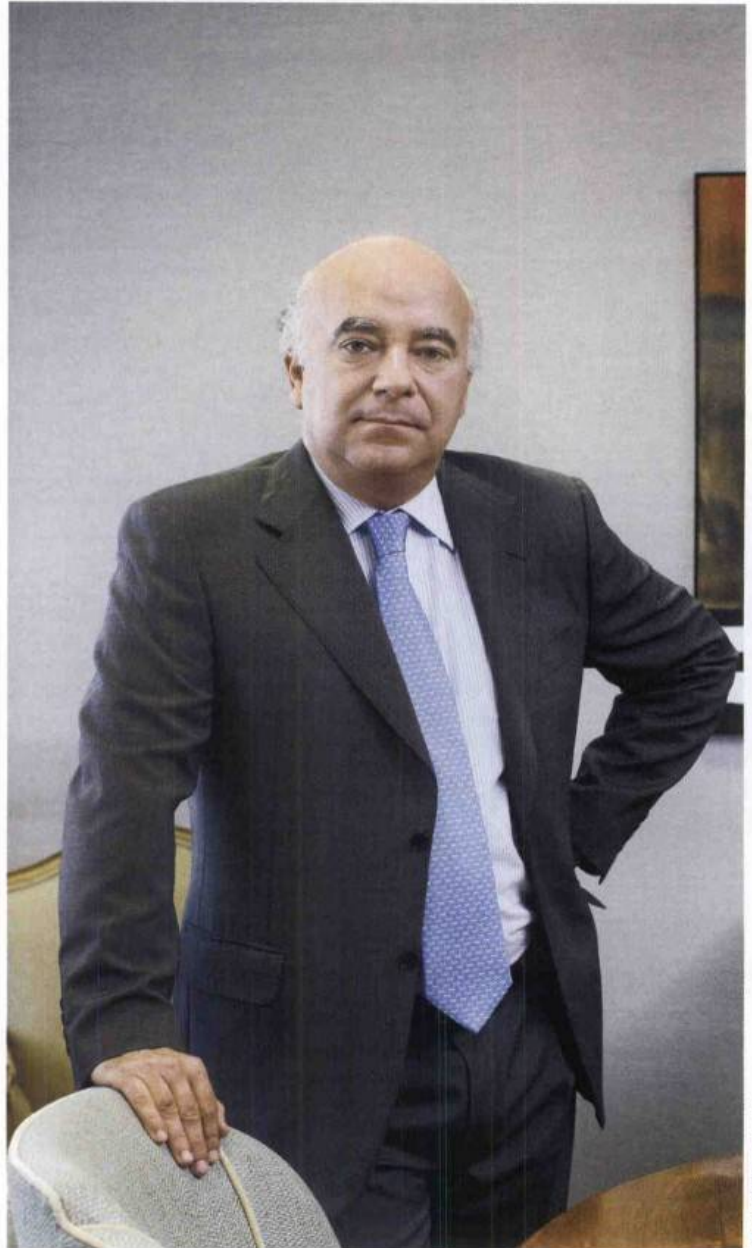
E João Vieira de Almeida coloca o dedo na ferida. “É necessário olhar para dentro e preparar as organizações para resistirem aos choques provocados pela crise e, no limite, todos estarem preparados para ganharem menos. Sem isso significa perda de qualidade do trabalho e motivação”.

Parece unânime que as sociedades de advogados estão a enfrentar uma realidade adversa como nunca viveram antes. “Durante muitos anos, os clientes batiam-nos à porta sem grande esforço da nossa parte. Esse período acabou. Tudo o que aprendemos em termos de desenvolvimento de negócio até há cinco anos atrás está completamente obsoleto. Portanto, estamos num admirável mundo novo”, explica Manuel Santos Vítor.

Neste mundo novo, a internacionalização parece o plano de salvação que muitos estão já a seguir e outros querem abraçar. A PLMJ arrancou com os primeiros projectos há dez anos. Nuno Galvão Teles afirma que a MLGTS quer “continuar a ser reconhecida como líder em várias áreas, com um extra que passa pela internacionaliza-

“ Há muitos anos percebemos que uma das nossas vantagens é a língua portuguesa. Estamos a criar uma rede de sucesso.

Nuno Galvão Teles
 Morais Leitão, Galvão Teles,
 Soares da Silva & Associados



Paulo Figueiredo

ção”. E concretiza: “Há muitos anos, mas de forma cautelosa como é nosso timbre, percebemos que uma das nossas vantagens é a língua portuguesa. Estamos a criar uma rede de sucesso. Lidar com as parcerias espalhadas por Macau, Brasil, Angola e Moçambique é um enorme desafio de gestão”.

Miguel Castro Pereira reforça que a interna-



Paula Nunes

“ Durante muitos anos, os clientes batiam-nos à porta sem grande esforço da nossa parte. Esse período acabou.

Manuel Santos Vítor
PLMJ

cionalização “é uma janela de oportunidade para os advogados portugueses”. No caso da Abreu Advogados, “é um caminho desde o início da sociedade, apostando-se nos clientes com base internacional”.

Se todos reconhecem que é uma opção difícil, há quem acrescente dúvidas se será a solução para todos os problemas das sociedades de advo-

gados. A internacionalização “é um paliativo interessante mas não creio que seja a solução clara para o problema. Desde logo, há uma dimensão dos serviços jurídicos ligada à cultura local. São serviços menos ‘standardizáveis’ do que na área financeira. Olhar para os países lusófonos é uma forma de compensar a diminuição na procura interna. Mas a solução tem que ser encontrada no mercado interno”, explica Lino Torgal.

Lá fora ou cá dentro, todos concordam que para sobreviver a um mercado mais pequeno e mais competitivo é necessário incrementar a profissionalização dos escritórios. É a única forma de garantir mais eficiência. “Há o desafio da progressiva profissionalização que todas as sociedades de advogados, que têm vindo a crescer, vão ter de enfrentar”, afirma Nuno Galvão Teles. E João Vieira de Almeida concretiza: “É fundamental ser capaz de gerir melhor, nomeadamente a ‘pool’ de sócios, a rentabilidade de cada dossier, cada advogado e área de prática”.

Como é que se faz? Apesar de alguns exemplos internacionais que passam pela mudança da ‘governance’ das sociedades, ficando mais próxima das empresas, inclusive com a figura do CEO, por cá o consenso é outro. Os escritórios devem ser geridos por ‘managing partners’ ou conselhos de administração que partilham o poder estratégico com as assembleias de sócios. Os ‘managing partners’ devem apostar na formação em gestão mas mantendo a ligação aos seus clientes. A aposta na profissionalização ainda está centrado nas estruturas de apoio.

Para Nuno Galvão Teles, “não há ninguém que conheça melhor o negócio do que os advogados. É quase impossível ter uma pessoa de fora que acrescentasse valor a uma organização como esta. É um negócio especial. Não é uma sociedade de capitais, é uma sociedade de pessoas. Os desafios da gestão são iguais, mas temos diferenças substanciais de uma empresa, daí a ‘governance’ também ser diferente”.

Diogo Perestrelo reforça esta ideia: “Há um aspecto empresarial mas também há especificidades destas organizações em que os donos (os sócios) trabalham e estão presentes. Há uma gestão das relações entre sócios e advogados que é muito específica e só um par dos outros sócios consegue fazer. Há aqui muito de bom senso. É necessário convencer os outros sócios que as medidas são as correctas e isso é muito difícil para quem não conhece a realidade da prática do direito e da relação com os clientes. Outro aspecto



“ *Temos que ser mais eficientes. Temos que estar mais próximos do cliente.* ”

Diogo Perestrelo
Cuatrecasas, Gonçalves Pereira



“ *A internacionalização é uma janela de oportunidade para os advogados portugueses.* ”

Miguel Castro Pereira
Abreu Advogados

importante é que os sócios que estejam a gerir a firma consigam continuar a trabalhar os clientes. Isso permite estar perto da realidade, que está a mudar muito. O que seria mais difícil se estivesse apenas a gerir o escritório. Também é uma forma de ser respeitado pelos seus pares e convencê-los das melhores medidas”. Miguel

Castro Pereira acrescenta a importância da formação. “Tenho formação em gestão. Não me atreveria a gerir a Abreu Advogados se não tivesse essa formação”.

Com o mercado a mudar muito rapidamente, fica uma questão: será que este modelo de gestão vai sobreviver a esta crise? <>

Foto cedida por Abreu Advogados

Paulo Figueiredo