

advocatus

Paula Gomes Freire

RECÉM NOMEADA *MANAGING PARTNER*
DA VIEIRA DE ALMEIDA

“Viramos uma página
na VDA, inauguramos
um novo capítulo mas...
o livro é o mesmo”

Paula Gomes Freire,
nova managing partner da VdA

“A Faturação das SOCIEDADES deveria ser PÚBLICA e incomoda-me que não seja”

A nova managing partner da VdA integra o escritório desde 1996. Sócia Executiva do Grupo Financeiro, M&A & Imobiliário e sócia da área de Bancário & Financeiro, tem trabalhado em diversas operações, nomeadamente nos mercados doméstico e internacional e em diversas operações ligadas à emissão e colocação de instrumentos representativos de dívida. Tem ainda trabalhado activamente em operações envolvendo produtos financeiros estruturados, incluindo titularização de créditos. Nos últimos anos, Paula Gomes Freire tem estado envolvida no acompanhamento da recapitalização do sector bancário Português. Em entrevista à *Advocatus*, no mês em que toma posse na sucessão de João Vieira de Almeida, garante que 2020 foi o melhor ano do escritório.

POR FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA
FOTOGRAFIAS HUGO AMARAL



É difícil suceder no cargo a um João Vieira de Almeida?

O João é uma figura absolutamente ímpar na advocacia nacional e uma pessoa extraordinária. A sua liderança e o seu carácter marcam a VdA de forma incontornável e o seu legado é notável. Tenho por ele a maior admiração e são muito fortes os laços de confiança que nos unem. Por tudo isto, suceder-lhe é para mim, antes de mais, motivo de enorme orgulho.

Por estas mesmas razões e também por se tratar de uma estreia na VdA, é indiscutível que suceder ao nosso Managing Partner de sempre constitui um grande desafio.

Abrço-o com o maior entusiasmo e rodeada de gente fantástica – refiro-me a todos e a cada um dos Colaboradores e Sócios da VdA, com quem conto inteiramente e a quem agradeço a confiança inspiradora.

Assumo este cargo com um enorme sentido de responsabilidade e verdadeiro espírito de missão. Ser Managing Partner

que vimos assistindo à emergência de um novo mercado legal com impacto no modelo de negócio tradicional das sociedades de advogados - é um novo mercado em que os Clientes exigem novos produtos (de base tecnológica ou que respondam aos desafios ambientais e sociais, por exemplo) e soluções integradas que muitas vezes envolvem diferentes tipos de expertise, preferencialmente numa lógica de valor acrescentado e não de tempo despendido; é um novo mercado com novos concorrentes e com concorrência mais forte e mais fragmentada a forçar a adaptação das sociedades de advogados a novos modelos de prestação de serviços.

É um contexto altamente desafiante e como tal estarei focada em promover a adaptação e a transformação necessárias à continuada afirmação da VdA como firma de referência neste novo mercado legal, mantendo um espírito inconformado, sempre, e abraçando as oportunidades com a força e o entusiasmo de quem não

foco e ambição e assente numa visão de futuro a longo prazo.

Conta, por isso, com um Senior Partner – função que será assumida pelo João Vieira de Almeida - com responsabilidade pelo desenvolvimento estratégico, gestão do *partnership* e particular foco na defesa e promoção da Cultura e Sustentabilidade (o que numa empresa seria uma figura como um chairman executivo), e um (nesse caso uma) Managing Partner com responsabilidade pela execução estratégica e gestão operacional da firma, com foco no negócio, na equipa e nos resultados.

Na prática, trata-se de uma transição assente num modelo de base complementar e numa relação de grande proximidade e confiança que antecipo se paute por uma forte e estreita colaboração.

Vai-lhe custar virar-se mais para a gestão e menos para a advocacia?

A vida dá muitas voltas e a verdade é que a minha grande hesitação na hora de escolher o curso foi precisamente entre direito e gestão. Julgo que só não escolhi gestão porque o meu pai me convenceu que uma licenciatura em direito, complementada com uma formação em gestão, seria muito mais interessante e diferenciadora.

Concluída a licenciatura em Direito pareceu-me que o passo óbvio seguinte seria a realização do estágio de advocacia, pelo que a formação em gestão a seguir ao curso ficou adiada.

Fiz o estágio, passei por Londres e integrei a VdA em 1996 à procura de uma advocacia empresarial e transaccional. O facto de falar razoavelmente inglês e ter um certo gosto pelos números “empurraram-me” para a área Bancário & Financeiro e foi um caso de “amor à primeira vista”. Acabei por dedicar a minha vida profissional à advocacia pura e dura e por nela encontrar um enorme sentido de realização pessoal e profissional.

Pelo caminho integrei o Conselho de Administração da VdA, poucos anos após ser admitida como sócia da firma, e a verdade é que a formação em gestão acabou por acontecer com a particularidade de ter o seu enfoque na gestão de sociedades de advogados. Em 2019 concluí um Master in Law Firm Management, na George Wa-

“A verdade é que no imediato e na actual crise pandémica, os bancos têm sido fonte de resiliência”

da VdA é para mim um honrosíssimo expoente profissional, na exata medida em que corresponde a colocar-me ao serviço da VdA e dos seus Clientes.

Será um mandato de continuidade na gestão da VdA ou de ruptura e mais disruptivo?

Como dizia, este meu mandato, esta sucessão, traz consigo o desafio próprio de uma estreia e, claro, não é neutra mas é uma sucessão preparada, tranquila e num espírito de continuidade do projeto – viramos uma página, inauguramos um novo capítulo da nossa história mas...o livro é o mesmo.

Dito isto, tenho plena consciência de

se conforma com o sucesso já alcançado.

Como é que essa transição está a ser feita, na prática?

Esta transição vem sendo feita há uns tantos anos: começou como uma ideia longínqua que foi amadurecendo e ganhando forma, que foi planeada, preparada e unanimemente aprovada em Assembleia de Sócios da VdA em junho do ano passado. Culmina agora, no próximo dia 1 de fevereiro de 2022, com a adoção de um novo modelo de *governance*. É um modelo inovador em Portugal ditado pela atual dimensão e complexidade da VdA, que procura uma liderança dedicada às diferentes dimensões da firma mas com o mesmo



“Viramos uma página na VDA, inauguramos um novo capítulo da nossa história mas...o livro é o mesmo”

shington University, nos EUA, e aqui estou hoje prestes a iniciar um novo capítulo da minha vida profissional.

E por isso, respondendo diretamente à sua pergunta – sim, há sempre uma certa nostalgia associada às grandes mudanças, mas entusiasmo-me muito o desafio que tenho nas mãos e sei que esta mudança, tendo em conta o meu percurso e parafraseando o Steve Jobs, corresponde a um momento “connecting the dots”.

A paridade nos escritórios de advogados em Portugal ainda é uma miragem?

Todos sabemos que a diversidade leva à tomada de melhores decisões, pelo que vejo com enorme agrado a emergência de mais mulheres em cargos de liderança, nomeadamente em escritórios de advogados.

No entanto estamos longe de poder falar em paridade de género. A paridade de género em lugares executivos de topo ainda é uma miragem nos escritórios de advogados e na generalidade das organizações, em Portugal e no mundo. Sem prejuízo de inúmeras outras razões que podem explicar esta realidade, destacaria como causa relevante desta disparidade a expectativa que existe sobre o papel da mulher na sociedade e na família. Em muitos casos é esta expectativa que empurra as mulheres para carreira alternativas, afastando-as definitivamente de um caminho de progressão. Considero um enorme desperdício que, depois de um investimento sério na educação e formação, o talento feminino esteja tão pouco representado no topo das organizações.

As tecnologias ocupam um lugar pioneiro e incontornável nos escritórios. Como se alia esse aspeto com o facto

da Justiça ainda estar ‘atrasada’ nesse campo?

Assistimos no mundo a um processo muito acelerado de digitalização.

Os escritórios de advogados, estando num mercado aberto, estão obviamente mais pressionados para acompanhar a evolução tecnológica; é, aliás, uma condição essencial para se manterem competitivos na qualidade dos serviços que prestam aos seus Clientes.

Já os tribunais são um monopólio natural de circunscrição nacional, não estando por isso sujeitos às pressões do mercado aberto que os escritórios enfrentam.

Mas esta não é a única razão para um efetivo desfasamento entre os escritórios e os tribunais quanto à adoção das novas tecnologias. A dimensão do investimento necessário para termos uma Justiça “*state of the art*” explica bem o desfasamento.

Dito isto, é de reconhecer que houve, de há uns anos para cá, uma acentuada evolução tecnológica no nosso sistema de Justiça em virtude de um investimento muito significativo e de um esforço claro que é de louvar. Desde a gravação da prova, à tramitação processual via digital, à informatização das secretarias – é um avanço enorme. Isto ao nível dos tribunais. Ao nível das diversas conservatórias, o avanço foi ainda mais notável, desde a empresa na hora, ao acesso on-line aos registos e à obtenção de certidões, do cartão de cidadão ou do passaporte, foi todo um mundo novo que se abriu.

Falta agora avançar para a otimização da informatização já levada a cabo. Desde logo, colocar todos os sistemas da Justiça a falarem entre si; depois, acentuar a digitalização, por exemplo disponibilizando on-line a conformidade de indicadores de



desempenho que permitam aos utilizadores avaliarem a progressão dos processos e disporem dos alertas de atrasos que sirvam como incentivos ao bom andamento processual.

Por último, estou em crer que a normalização dos meios de videoconferência promovida com enorme sucesso pela pandemia deverá ser uma oportunidade a ser bem aproveitada para se considerar, nas ocasiões que se justifiquem, as audiências telemáticas, em favor da celeridade, da proximidade e da poupança dos custos e incómodos das deslocações a juízo.

Num momento de transição na VdA, as novas tecnologias no escritório estão bem sedimentadas?

Temos vindo a adotar novas tecnologias, num processo que inicialmente passou por uma transformação estrutural e que hoje se mantém em aceleração. Não falo apenas nas tecnologias associadas, de for-



ma mais direta, à emergência pandémica e ao trabalho remoto, mas à adoção de ferramentas de inteligência artificial e à digitalização de processos, e que acredito que terão um impacto muito significativo no modelo de negócio das sociedades de advogados.

Tenho, aliás, uma visão muito otimista em relação a isso, que aprofundi no livro que lancei no ano passado – *“Sustainable success, the future of technology, leadership and culture”*, no sentido de que, por um lado, as tecnologias nos abrem a um mundo de oportunidades extraordinárias no exercício da profissão e, por outro, poderão ter um impacto muito positivo no plano do desenvolvimento sustentável a nível global.

Consegue eleger uma prioridade para o próximo Governo, na área da Justiça?

A resposta à pergunta que é feita, ao impor que me cinja a uma – e a uma só – prio-

ridade para a Justiça, é tão complexa pela dificuldade que comporta a seleção, tantas são as prioridades quando falamos de Justiça, quanto complexa será qualquer reforma da Justiça em Portugal.

De qualquer modo e sem me querer arrogar em especialista desse tema tão desafiante, diria que a prioridade das prioridades é corrigir o que me parece óbvio estar a minar corrosivamente a credibilidade do nosso sistema de Justiça – a sua morosidade. A maior ambição de cada cidadão, advogados incluídos, é a resolução de litígios em tempo útil. Tudo fazer para termos uma Justiça eficaz em tempo útil deve ser “a” prioridade no que à Justiça diz respeito.

A estabilidade governativa será alcançada como nesta legislatura? Enquanto cidadã, no seu sentido de voto pensa nessa questão do voto útil?

Na nossa democracia já vimos maiorias

absolutas, maiorias relativas, coligações e acordos parlamentares e já aprendemos que – como noutros países – há muitas formas de garantir a estabilidade. Como cidadã, a intenção do meu voto é sempre aquela que considero ser mais útil para Portugal, tendo presente os valores e prioridades que considero importantes para no nosso desenvolvimento.

Como encara a questão do regime fiscal dos advogados nas sociedades?

O regime da transparência fiscal foi criado há mais de 30 anos, quando as sociedades de advogados eram apenas um conjunto de advogados que partilhava despesas. O regime tornou-se completamente anacrónico, pois a realidade atual é bastante diferente, existindo muitas sociedades de advogados organizadas como empresas de média/grande dimensão, com estruturas de custos e balanços, bem como com necessidades de financiamento, cuja dimen-



são e peso rivalizam com as dos médios/grandes grupos empresariais nacionais.

Esta diferente realidade faz com que os três objetivos que levaram à criação deste regime (neutralidade fiscal com os advogados em prática individual, combate à evasão e eliminação da dupla tributação económica dos lucros) não só já não sejam alcançados, como são positivamente prejudicados pela aplicação deste regime. As sociedades de advogados deveriam ser tributadas como qualquer outra sociedade ou ter pelo menos o direito de opção.

E as sociedades multidisciplinares? Concorda?

A multidisciplinariedade é uma das forças que atualmente pressionam o formato e os limites tradicionais da advocacia. Ainda que se fale de multidisciplinariedade há vários anos, ela ganha agora um relevância nova, uma vez que concorre com (ou se soma a) outras dinâmicas de alteração dos serviços jurídicos – refira-se apenas, para ser breve, a transição digital e, com ela (e para não falar mais uma vez de inteligência artificial), a maior comoditização ou pelo menos a reduzida customização de alguns serviços – que poderão fazer da advocacia, a breve trecho, um profissão bem diferente da que conhecemos.

A importância prática destas forças nos serviços prestados pelas sociedades de advogados (e nos atos dos advogados, em geral) será determinada pela dinâmica do mercado, ou seja, pelas necessidades concretas dos clientes.

E se não será muito discutível a adesão do mercado a instrumentos que facilitem a prestação de serviços jurídicos – como seja a existência de plataformas inteligentes que, através de linguagens mais padronizadas, propaguem a disseminação de informação –, a própria complexidade da vida económica poderá também ditar que o aconselhamento jurídico se rodeie de outras valências que auxiliem a orientação dos clientes neste mundo crescentemente complexo e diverso. E a agregação dessas outras competências, desde que feita em termos que não desvirtuem o cerne, nomeadamente deontológico, da prática

da advocacia, poderá até constituir um fator de acrescida diferenciação e (de novo) customização da prática jurídica.

Em qualquer caso, é essencial que as firmas de advogados integrem a análise destas matérias no seu pensamento estratégico, a fim de estarem em condições de, sendo essa a dinâmica da realidade, liderarem os processos e não serem conduzidas por eles.

Qual o plano estratégico da VdA para os próximos três anos?

Aprovámos recentemente o novo plano estratégico da firma, na sequência de um processo que tive o privilégio de liderar.

É um plano extremamente exigente, que tem como desígnio afirmar a sustentabilidade da VdA a médio/longo prazo e que norteará a minha ação ao longo deste mandato.

O plano tem como pano de fundo o reafirmar a nossa missão, a nossa razão de existir em linha com o “*universal purpose*” das organizações do século XXI: envolver todos os nossos stakeholders – pessoas, clientes, fornecedores, comunidade e planeta na criação de valor sustentado e partilhado. Três palavras-chave resumem as ideias principais: foco, high-performance e “match-fit”.

Foco - Foco em crescimento seletivo e rentável e em potenciar o melhor do nosso negócio internacional. Trata-se de apostar

nos setores do futuro, privilegiando a rentabilidade e escolhendo criteriosamente o tipo de trabalho.

High-performance - A sustentabilidade da VdA passa por fazer florescer o potencial de cada um, num ambiente verdadeiramente inclusivo e aberto à diversidade. Acreditamos que o potencial das nossas pessoas se realiza a partir de uma cultura de enorme exigência e rigor, assente nos valores da colaboração e confiança como fatores críticos de sucesso.

“Match-fit” - O mundo está em acelerada transformação digital e isso tem um enorme impacto no nosso modelo de negócio. No novo mercado legal, consideramos prioritário colocar a inovação e a tecnologia ao serviço da excelência operacional para, devidamente “apetrechados” (“match fit”), sermos capazes de responder aos desafios que os nossos clientes nos colocam.

Qual o escritório do nosso mercado que mais admira, em termos de gestão?

O mercado Português, apesar de pequeno, é altamente sofisticado e as firmas portuguesas em nada ficam atrás de outras firmas da Europa Continental no que à gestão diz respeito. Tenho a convicção absoluta de que no caso da VdA a gestão profissionalizada é um fator crítico de sucesso e um traço altamente diferenciador com impacto muito relevante na qualidade dos nossos serviços.

“FELIZMENTE AS MORATÓRIAS
TÊM VINDO A SER LEVANTADAS,
PERMITINDO UM RETOMAR
PROGRESSIVO DA NORMALIDADE
CONTRATUAL E ESTE “SOFT
LIFTING” TEM SIDO, A MEU
VER, ESSENCIAL”

A faturação do escritório sofreu com a pandemia? Quais os valores alcançados em 2020?

O que merece destaque em 2020, mais do que a performance da firma em termos de faturação é a capacidade que a equipa demonstrou para se manter focada, confiante e unida num ambiente extremamente adverso. Ninguém estava preparado, foi um teste à nossa resiliência coletiva. O orgulho e respeito pelas nossas pessoas é enorme. Mas talvez seja isto mesmo que explica que em 2020 tenhamos tido o nosso melhor ano de sempre.

Concorda que a faturação das sociedades de advogados deveria ser pública?

Concordo e devo dizer-lhe que me incomoda que não seja. Julgo que temos todos de ganhar com transparência acrescida e, como já tenho referido, procurarei contribuir ativamente para que a nossa indústria faça este caminho.

A banca debate-se com taxas de juro muito baixas, emergência de novos concorrentes e uma pressão grande de compliance. Estes fatores têm afetado a rentabilidade dos bancos?

Este é de facto o “trilema” com que o modelo da banca tradicional tem estado confrontado nos últimos 10 anos. As três tendências que refere convergem num mesmo sentido: têm um grande impacto - negativo, entenda-se - na rentabilidade dos bancos.

Apesar de tudo, a verdade é que no imediato e na atual crise pandémica os

bancos têm sido fonte de resiliência.

Julgo que em boa medida beneficiamos agora das medidas associadas a mais e melhor capital que foram impostas no rescaldo da crise financeira e que o regime das moratórias, sem impacto no capital dos bancos, tem tido um importante papel.

Acha que podemos esperar movimentos de consolidação da banca, à escala europeia?

Num contexto de pressão sobre a rentabilidade e no rescaldo de uma crise pandémica capaz de gerar um volume muito significativo de “non performing loans” (os dados mais recentes que tenho presentes reportam-se aos testes de stress do Banco Central Europeu de 2020, que apontavam para um volume de 1.4 triliões de NPLs na Europa após o levantamento das medidas Covid, trata-se de um volume superior, em 200 biliões, ao do pico atingido em 2015) é de antecipar que surjam movimentos de reestruturação e consolidação na banca.

A isto acresce que a pandemia veio acelerar as tendências com impacto no modelo de negócio tradicional da banca de que falávamos há pouco, desde logo a emergência de novos concorrentes de base digital. Parece-me plausível que a banca evolua de um certo oligopólio tradicional para um sistema que inclui meia dúzia de plataformas dominantes que controlam o acesso a uma base de clientes fragmentada, umas tantas Big Tech e outros tantos incumbentes que monopolizam o interface com os clientes.

Com as moratórias a chegarem ao fim, quais poderão ser os resultados de balanço de gestão de um banco?

As moratórias foram essenciais para lidar com uma pandemia que nos afetou a todos, merecendo destaque, ao nível dos bancos, um conjunto de regras especiais para tratar os temas das imparidades associadas à implementação de moratórias legais.

Felizmente as moratórias têm vindo a ser levantadas, permitindo um retomar progressivo da normalidade contratual e este “soft lifting” tem sido, a meu ver, essencial. Não excluo que haja dificuldades, nomeadamente nos setores mais afetados, mas tenho confiança que a retoma da normalidade contratual não significará uma tendência generalizada de incumprimento ou uma catadupa de insolvências. Os bancos têm naturalmente que acompanhar de perto a situação dos seus clientes e saber lidar com as dificuldades, apoiando o que merece e tem viabilidade, mas estando preparados para tomar decisões certas e atempadas nos casos em que isso não se aplique.

O volume potencial de non performing loans na Europa terá que efeitos?

O sistema financeiro tem aprendido a lidar com os “non-performing loans” e a verdade é que se criou um mercado profissional para lidar com estes produtos, permitindo que os bancos disponham de soluções para gerir os seus balanços e otimizarem consumos de capital (que é sempre um recurso escasso e caro).

Acredito que os erros do passado tenham servido de lição e que a concessão de crédito é hoje uma atividade muito mais racional e segura do que foi num passado ainda recente. Se isso estiver correto, e mesmo que os números que referi há pouco sejam muito significativos, o cenário poderá vir a revelar-se mais animador. É muito importante que se alargue o leque de opções e haja alternativas para lidar com créditos em mora ou em incumprimento. Em si mesmo isso seria um sinal de maturidade do mercado. ●

“AS SOCIEDADES DE ADVOGADOS
DEVERIAM SER TRIBUTADAS
COMO QUALQUER OUTRA
SOCIEDADE OU TER PELO MENOS
O DIREITO DE OPÇÃO”

