



# Adeus escritórios, olá empresas de advogados

Nem a advocacia escapa à premissa da competitividade. O caminho aponta para a gestão profissional e internacionalização

O que é que a advocacia tem em comum, por exemplo, com a indústria? Como actividade, basicamente nada, para além de lhe prestar serviços. É uma evidência que os escritórios de advogados não são, em geral, um negócio como outras actividades. Nos serviços, nem a aproximação a empregados de escritório é aceitável, uma vez que não se trata de profissionais vinculados a uma organização como entidade patronal. No entanto, tal como qualquer outra actividade profissional, a advocacia só cresce e sobrevive se for competitiva. Definidos pela sua Ordem como classe de "profissionais liberais e independentes", os advogados organizam a sua actividade por sociedades, com vista à mera partilha de custos no desempenho dos serviços. Esta institucionalização leva a que os profissionais entrem numa sociedade para que possam iniciar e concretizar a sua carreira profissional – que dificilmente seria viável de forma isolada, tanto em termos financeiros, como pela mais-valia de se arrancar esta actividade já com carteira de clientes.

Mas quando o escritório de advogados começa a crescer – em clientes, serviços e, conseqüentemente, no estatuto – e a aumentar a sua equipa, surgem novas necessidades e desafios na área de recursos humanos. Os exemplos mais frequentes são quando os estagiários sobem de nível e o advogado tem a possibilidade de se tornar associado do escritório.

## Gestão profissional

É aqui que entra a primeira tendência de mercado: a profissionalização da gestão. O fenómeno já nem é recente no sector da advocacia, mas é cada vez mais premente para o seu crescimento e sustentabilidade.

A rentabilidade diária de cada advogado é cada vez menos uma opção, tornando-se imprescindível para a competitividade do negócio. "Há hoje uma preocupação dos escritórios na própria gestão, na rentabilização da sua actividade, incluindo novas ferramentas informáticas, que permitem ao advogado ter um report diário dos seus objectivos",

explica à INVEST José Carvalho, director geral da SRS – Sociedade Rebelo de Sousa, um escritório lisboeta a operar desde 1992.

Neste caso, este responsável é a prova "viva" de um escritório virado para este novo paradigma do sector em termos de gestão. Não só pela sua formação – licenciatura em Gestão de Empresas e bacharelato



José Carvalho







## negócios advocacia

em Contabilidade e Administração –, mas também por ter estado sempre ligado a multinacionais, ocupando o cargo na SRS desde o final de 1993.

Assim, os escritórios de advogados, sobretudo os de grande dimensão, tendem hoje a procurar e integrar técnicas de gestão diferentes e inovadoras, recrutando profissionais das áreas ligadas a essa área. Na advocacia, segundo o gestor, “assiste-se ao mesmo que ocorreu com as consultoras financeiras, que alargaram o core business a outras áreas de intervenção complementares”. Na prática, não é mais do que a transformação dos escritórios de advogados em empresas da área jurídica, com diversas especialidades.

Neste sector, a SRS pode ser vista como case-study de inovação, tendo adoptado processos pioneiros no mercado nacional, em áreas como a qualidade, institucionalização, especialização e realização

pessoal e profissional dos seus advogados, que já são hoje 80 – dos quais 10 são sócios –, distribuídos entre os gabinetes de Lisboa e da Madeira – aos quais se juntam 12 de um escritório parceiros no Porto.

É esta dimensão enquanto gabinete de advogados que o converte numa estrutura profissional para onde tende o sector. E talvez por isso José Carvalho aponte o budget global do escritório para este ano (o objectivo a atingir é de 12 milhões de euros), em contraste com a regra instituída no sector pela Ordem dos Advogados da não divulgação de dados financeiros e comerciais pelos seus profissionais. Este valor é anual, serve como estimativa e define budgets para as diversas sub-áreas de actividade. Na actividade da SRS, 60% daquele montante destina-se às áreas principais do escritório: financeira, corporate, laboral e contencioso. No

terreno, o gabinete opera sobretudo no direito laboral, fiscal, público e do ambiente, e em sectores como a concorrência e regulação, contencioso e resolução de litígios, imobiliário e construção, societário e comercial, mercados financeiros, propriedade intelectual, telecomunicações e media.

### Apoio à internacionalização

A SRS tem diversas parcerias internacionais, nomeadamente no Brasil, Angola, Moçambique e Cabo Verde. Trata-se da segunda tendência que “aproxima” o sector da advocacia a outras actividades tradicionais é o processo de internacionalização, que pode desenrolar basicamente de duas formas. Uma delas é o acompanhamento, lá fora, de empresas clientes em Portugal durante (e a partir) do seu processo de internacionalização. Neste caso, é frequente o estabelecimento de parcerias entre escritórios nacionais e escritórios fixados nos países de destino dos clientes portugueses, em que há uma permuta de serviços prestados em ambos os sentidos dos processos de internacionalização – ou seja, uma empresa portuguesa, quando vai operar para o exterior, é apoiada nesse país pelo escritório parceiro dos seus advogados em Portugal; em sentido oposto, as empresas estrangeiras clientes do mesmo parceiro internacional, quando vêm para o território luso, são apoiadas pelo escritório português.

É nesta base que se desenvolve a actividade do gabinete de advogados António Vilar & Associados, que nasceu no Porto em 1977, mas que já conta com delegações em Lisboa e, recentemente, em Paredes. Igualmente vocacionado para o segmento empresarial, o início da sua actividade internacional ocorreu ainda nos anos 80, aquando da adesão de Portugal à CEE. “Dominar várias línguas levou-me a proferir palestras em vários países”, sublinha António Vilar, o sócio fundador. Dos EUA, Inglaterra, Espanha, França, Holanda, Suíça e Luxemburgo foram-lhe chegando convites para conferências, seminários e workshops sobre o Portugal recém comunitário. “Os clientes relevantes começaram a procurar o meu gabinete para se instalarem em Portugal”, recorda, ao ponto de ter aberto gabinetes em Bruxelas e Paris – tanto em colaboração com grandes escritórios de advocacia locais, como em associação com juristas portugueses de segunda geração, também estes entusiasmados como o “novo” País em crescimento.

Seguiram-se os apelos do Brasil e de Angola, que estiveram na base na criação de um gabinete euro-



António Vilar







Carlos de Sousa e Brito

atlântico no final da década de 90. Designada por "The Euro-Atlantic-Lawyers", é uma rede de gabinetes de advogados internacionais que, apostando no intercâmbio permanente de informações e na mobilidade dos seus membros, apoiam os clientes em qualquer parte do mundo. Na prática, foi a solução empreendedora que António Vilar encontrou para responder aos desafios da globalização da economia e dos negócios e à mobilidade internacional de pessoas, bens e capitais. A rede, na qual os advogados só entram por convite, integra actualmente mais de 300 gabinetes em todo o mundo, sobretudo em Espanha, França, Alemanha, Angola e Brasil.

Para acompanhar toda esta actividade além-fronteiras, a António Vilar & Associados cedo apostou na internacionalização dos seus recursos humanos, tendo hoje advogados exclusivos de nacionalidade angolana, brasileira, espanhola, alemã e francesa, para além da portuguesa. Ao todo são 29 associados, sendo António Vilar o titular único do escritório, que gere uma carteira de clientes com mais de 200 empresas nacionais e estrangeiras, concentradas nos sectores da construção civil, energia, banca, transportes, saúde e ambiente.

### Captação de investimento

No sentido oposto, o gabinete do Porto também apoia as empresas estrangeiras que fixam no mercado nacional. Nesta vertente, foi decisivo o facto de ter tido, em Portugal, uma retaguarda forte

no plano jurídico, permitindo-lhe ir à conquista de novos mundos. O forte impulso que Portugal sofreu na década de 80 no desenvolvimento de infra-estruturas, dos transportes e da indústria motivou a especialização do escritório nessas áreas, bem como no ambiente e energia. António Vilar lembra que "cliente satisfeito traz novo cliente e algumas das maiores empresas europeias foram ou ainda são nossas clientes".

No caso da Carlos de Sousa e Brito & Associados, a captação de investimento estrangeiro para Portugal sempre foi o enfoque da sua área de actuação, desde a sua abertura em 1982. Esta vocação internacional teve origem na experiência profissional de Carlos de Sousa e Brito, o sócio fundador desta sociedade de advogados lisboeta, nas áreas da energia – designadamente nos petróleos – e do investimento estrangeiro. É por isso que o responsável considera a internacionalização inata ao seu gabinete, sublinhando que o mesmo "já nasceu internacional". E destaca ter sido a Carlos de Sousa e Brito & Associados responsável por grande parte do investimento estrangeiro que chegou a Portugal nessa época. "Não nos limitávamos a executar os serviços solicitados, estivemos sempre empenhados no aproveitamento de sinergias e articulação dos factores endógenos do nosso País com o desejo dos investidores estrangeiros", sustenta.

A sociedade tem hoje algumas dezenas de empresas clientes das quais 80% são estrangeiras que operam no mercado nacional, avança à INVEST Carlos de Sousa e Brito. E sobre esta missão estratégica de

captar investimento estrangeiro, dispara noutras frentes: "O que fazemos é «vender» Portugal lá fora, disfarçando os problemas da Justiça portuguesa", acusando o País de não acolher bem quem vem de fora para contribuir para o desenvolvimento da economia portuguesa.

Mas também deixa pistas sobre o caminho a seguir pelas empresas nacionais, que devem ser aproveitadas pelo sector da advocacia enquanto prestador de serviços jurídicos: "A internacionalização é importante na vertente exportação, mas a presença nos países destinatários da exportação é vital ao desenvolvimento do negócio", recordando que "foi assim que as empresas estrangeiras que investiram em Portugal nas últimas décadas tiveram sucesso". Por outro lado, defende que a captação de investimento estrangeiro "é obrigatória" para o País, devendo ser direccionado para áreas como a biotecnologia, as energias renováveis e outras em que "somos bons e nos posicionamos na linha da frente". No contexto actual de mercado, Carlos de Sousa e Brito considera o advogado "uma ferramenta de gestão da administração das empresas" – tem de conhecer de perto a organização sua cliente e a sua actividade, ser o motor do seu desenvolvimento, prestando-lhe aconselhamento e antecipando-lhe a visão estratégica que deve adoptar. Sem acusar retrocessos, na defesa da competitividade.



**MERCADO**

Gestão e internacionalização  
marcam escritórios de advogados