

Jorge Fiel
Jornalista
jf@briefing.pt

Pedro Rebelo de Sousa, sócio fundador da SRS

Olhar o cliente como o centro



“Salvo raras exceções, o advogado não tem no seu ADN a perspectiva de Marketing. É importante saber Direito, mas depois é preciso aprender a pensar bem e a utilizar todas as suas ferramentas de uma forma sistemática. O que é que mudou? Hoje em dia, nós temos que olhar para o cliente como o centro e perceber que isto é uma prestação de serviços”, afirma Pedro Rebelo de Sousa, no momento em que concluiu o *rebranding* da SRS, uma operação que, além da consolidação do *naming* (após o fim da parceria com a Simmons & Simmons), contemplou um processo interno, que deu origem a uma assinatura - Focus Matters -, a primeira de uma firma portuguesa de advocacia, e uma nova política de *pricing*

>>>

Advocatus | Diogo Leónidas, da Garrigues, em entrevista à Advocatus, disse que as sociedades espanholas sempre tiveram uma visão estratégica de Portugal, enquanto as anglo-saxónicas operam de maneira mais financeira. Foi essa a causa do *downgrading* da vossa relação com a Simmons & Simmons (Simmons)?

Pedro Rebelo de Sousa | Não é necessariamente assim. As firmas internacionais sempre nos olharam como um mercado muito periférico e com pouca relevância em termos de clientela. Não é por acaso que só muito tardiamente vieram para cá. Vamos ser realistas. As firmas espanholas começaram a internacionalizar-se há menos de dez anos e numa lógica *follow the client*. Eu diria que são muito menos sofisticadas que as anglo-saxónicas, que já começaram essa estratégia no pós-guerra. A realidade é que o inglês é a língua franca dos negócios e o direito anglo-saxónico é a *lex mercatoria*.

Advocatus | Nada a ver, portanto...

PRS | Tem um bocadinho de verdade. No pós-crise, a Simmons optou por uma concentração. Portugal não era estratégico, mas não foi por aí. Foi mais pelo tipo de trabalho. A Simmons quis concentrar-se nas áreas Financeira e de Direito *Corporate*, deixando de ser uma grande *multipractice* com todas as valências. Ora nós tínhamos exactamente uma estratégia de ter todas as valências, porque o mercado é pequeno e, quando uma vai mal, a outra vai bem. Há o efeito compensatório. E queríamos desenvolver a nossa clientela com base na sua expansão internacional. Tínhamos geografias, prioridades e valências diferentes. Claro que para um escritório espanhol, Portugal faz mais sentido. Está na sua geografia.

Advocatus | A substituição da opção anglo-saxónica pela atlântica está a correr de acordo com as expectativas?

PRS | É uma estratégia em dois

“As firmas espanholas começaram a internacionalizar-se há menos de dez anos e numa lógica *follow the client*. Eu diria que são muito menos sofisticadas que as anglo-saxónicas”

“O advogado é quem seduz a mulher, quem a leva a jantar, ao cinema, quem conversa, quem passa noites a namorar. Quem a leva para o quarto é o advogado. Mas quem na verdade passa a noite é o cliente e o advogado que não percebe isso é um mau advogado. O bom advogado é aquele em quem o cliente confia a tal ponto de perguntar “Onde é que eu assino?”

andamentos. Um é seguir o cliente, que começou em 95-96 com o governo Guterres, e a expansão para o Brasil, e no pós-guerra de Angola, em 2002/03. Há muitos clientes internacionais que nos olham como alguém que lhes pode descodificar uma jurisdição onde eles não têm grandes contactos.

Advocatus | A língua portuguesa é uma vantagem comparativa?

PRS | É a língua e ainda o facto do Direito ser semelhante. O outro andamento é o dos clientes dos países lusófonos que se estão a internacionalizar. O Brasil tende a ser uma das cinco maiores economias do mundo. Um dos grandes erros sucessivos dos nossos governos tem sido o de não criar condições de natureza jurídica e fiscal para realmente tornar Portugal o que a Irlanda foi para os Estados Unidos, como plataforma de internacionalização e de investimento na Europa. Mantemos uma ligação à Simmons, o que nos permite prestar serviço a um cliente em 25 jurisdições, desde a China ao Médio Oriente, passando pelos países lusófonos que já falei e pelas principais capitais europeias. O que nos dá uma vantagem competitiva.

Advocatus | É fundamental para um escritório português ir para fora de portas?

PRS | A internacionalização é enriquecedora e também uma postura - uma atitude. Quando retornei à advocacia, em 93, escrevi uma carta com os quatro princípios fundamentais deste escritório e a internacionalização era um deles.

Advocatus | Foi advogado e banqueiro, no Brasil, Estados Unidos e Portugal. O que é que foi mais divertido?

PRS | Tudo foi um bocadinho divertido. No Brasil, estive numa fase muito boa, porque é um país para se começar uma vida, muito desafiante, jovem e com um crescimento brutal. A trabalhar para o Citibank, que era o maior credor do Brasil, fui aprendendo figuras,

operações e estruturações diferentes e de uma grande sofisticação, até pelo elemento inflacionário que obrigava a uma criatividade enorme e a uma elasticidade que me fez ser realmente um muito bom advogado *business*. Foi muito marcante, recém-casado, com dois filhos que nasceram lá, com uma parte da família (os meus pais estavam lá) - tinha um enquadramento muito simpático.

Advocatus | E Nova Iorque?

PRS | Fiz 30 anos em Nova Iorque, assumindo muito jovem funções de grande responsabilidade na reestruturação da dívida da América Latina. É um desafio brutal, porque foi uma oportunidade muito estimulante estar no centro daquilo que foi a génese de toda esta bola de neve - a primeira grande crise foi a América Latina. O Citibank era o maior banco e eu era o *chairman* dos comités de bancos para os vários países, o que foi um trabalho muito excitante. Depois fui para a área de *Corporate Finance* e durante cinco anos não trabalhei como advogado, mas mais na banca. Adorei. Trabalhar em Nova Iorque aos 30 anos foi fantástico. Sentimo-nos um bocadinho *king of the world*. Depois voltar a Portugal foi muito excitante. Raras vezes uma pessoa tem a chance de fazer uma privatização, como a do Fonsecas, que foi a primeira a 100% de um banco português. Foram quase três anos com uma equipa muito boa, como o Nuno Amado e a Esmeralda Dourado, que fui buscar ao Citibank. Depois tive de pensar seriamente em realizar o sonho da minha vida. Tentar participar e desenvolver um projecto que consistia num escritório diferente. Comecei com zero clientes.

Advocatus | Porque é que voltou à advocacia?

PRS | De vez em quando temos de nos reinventar. Porque é que comecei com a advocacia? Porque existia um novo Código das Sociedades, um novo Código de Valores Mobiliários, havia um arranque praticamente nivelado com os ou-



"Temos uma missão: queremos ser líderes em serviço ao cliente e criação de valor. Isto não significa ser o maior, não significa de todo que queremos ter o maior número de advogados, ou sermos o maior em facturação. Nós colocamos a tónica em duas sílabas: valor"

"Penso que a composição ideal para o Governo é uma mistura de juristas (não digo de advogados), gestores, economistas e engenheiros, ainda que haja uma proximidade muito grande, no raciocínio lógico, entre o advogado e o engenheiro. Nós temos uma matriz da lógica e isso, parecendo que não, ajuda imenso quando se analisa um problema e na forma como se faz a sua decomposição"

>>>

tros. Mais. Esses códigos estavam a ser revistos para se aproximar mais do que existia lá fora. Como tinha uma experiência e contactos que me ajudaram e não havia muitos escritórios que estivessem na área do Direito Financeiro no seu todo, com Mercado de Capitais, houve um nicho de oportunidade que me fez ser capaz de seguir em frente e desenvolver o projecto, juntamente com outros colegas – um escritório nunca é uma obra de uma só pessoa.

Advocatus | Qual é a grande diferença entre ser advogado e banqueiro?

PRS | Costumo contar esta história. O advogado é quem seduz a mulher, quem a leva a jantar, ao cinema, quem conversa, quem passa noites a namorar. Quem a leva para o quarto é o advogado. Mas quem, na verdade, passa a noite é o cliente - e o advogado que não percebe isso é um mau advogado. O bom advogado é aquele em quem o cliente confia a tal ponto de perguntar "onde é que eu assino?". No fundo, o advogado tem de perceber a sua posição e ser um elemento que se subalterniza ao cliente, seja ele banqueiro ou não. Aquilo que o cliente está a pagar é exactamente isso, são as suas ideias, a capacidade de negociar e de fazer acontecer.

Advocatus | António Vitorino disse que há cada vez menos advogados no Governo. Isso é mau?

PRS | No período salazarista e pós-salazarista, Portugal viveu sempre um bocadinho sob a hegemonia de raiz do Direito. Só tardiamente tivemos cursos de Gestão. Penso que uma mistura de juristas (não digo de advogados), gestores, economistas e engenheiros é o ideal, ainda que haja uma proximidade muito grande, no raciocínio lógico, entre o advogado e o engenheiro. Nós temos uma matriz da lógica e isso, parecendo que não, ajuda imenso quando se analisa um problema e na forma como se faz a sua decomposição.

Advocatus | Qual é o peso do Estado na facturação da SRS?

PRS | Aproximadamente 5% a 7%. Os 50 maiores clientes, representam cerca de 70% da facturação. Os 100 maiores cerca de 90%. E o maior cliente não representa mais que 4,5%.

Advocatus | Como é que se posicionam face à concorrência?

PRS | Quando saímos da fusão com a Simmons fizemos uma reflexão estratégica com consultores. Falámos com o mercado, clientes antigos, clientes potenciais... com os chamados *stakeholders*. Depois fizemos um trabalho de *brainstorming* interno e chegámos a uma missão: queremos ser líderes em serviço ao cliente e criação de valor. Isto não significa ser o maior, não significa de todo que queremos ter o maior número de advogados, ou sermos o maior em facturação. Nós colocamos a tónica em duas sílabas. O cliente o que valoriza é a qualidade de serviço e a criação de valor, o resto é quase um dado adquirido, isto significa que criar valor é sermos parceiros do cliente. Como se cria valor? Ser o parceiro credível do cliente, que entende os imperativos, a sua estratégia e tenta perceber o seu negócio. É por isso que nos arrumamos por áreas de Direito e sectores económicos.

Advocatus | Quais os sectores em que mais apostam?

PRS | Escolhemos cinco: Financeiro, Energia, Infra-estruturas, TMT e *live science* (que é a ciência da vida que tem farmacêutico e Imobiliário/Turismo).

Advocatus | Qual desses é mais importante?

PRS | A energia representa entre 20% a 25% da facturação e é um sector onde temos uma actividade diversificada, não só em Portugal, mas também em Angola e no Brasil. Acho interessantíssima a aposta portuguesa nas eólicas e em tudo o que é energia alternativa. Mas apesar de achar uma aposta arrojada e interessante, comungo de algumas das perplexidades

que foram manifestadas naquele manifesto sobre a subsidiação da estratégia de expansão.

Advocatus | Quando se fala em acrescentar valor, o preço faz parte da equação?

PRS | Quando se fala em acrescentar valor tem de se olhar para outro elemento que o cliente considera que é o custo. Acrescentar valor numa equação custo/valor que seja atraente e isso faz com que neste esforço de reformulação estratégica tenhamos desenvolvido matrizes de *pricing* diferenciadoras, ou seja, através de uma combinação de métodos que se afastam cada vez mais da pura facturação por hora e levam em conta determinado tipo de variáveis, como as áreas que o cliente usa no escritório. A mim interessa-me que o cliente passe a usar as nossas várias valências. Sou sensível a que o valor de um trabalho em certas áreas do Direito é mais caro do que em outras. A Concorrência é uma das áreas em que o valor hora é mais alto ao invés do que se passa no Direito Laboral, que hoje é uma área em crescimento brutal mas onde historicamente se cobra menos. É a lei da oferta e a procura.

Advocatus | Como é que funciona em concreto esse esquema?

PRS | Temos esquemas de *pricing* diferentes e inovadores, que não vou revelar, senão seria dar o ouro ao bandido. Mas os clientes que recorrem mais aos nossos serviços e que usam as várias valências são beneficiados.

Advocatus | Como foi o processo de organização e *rebranding* da SRS?

PRS | Na organização temos uma matriz. Um advogado quando desenvolve a sua carreira aqui dentro, escolhe uma área de direito e o sector de economia que acompanha. Pode ser Comercial e Telecomunicações, pode ser Financeiro e Energia. Logo quando faz formação, quando viaja, focaliza, isto tem a ver com a nossa nova assinatura.

>>>

Edição vídeo
desta entrevista
em www.advocatus.pt

do mais justo e de legalidade e de justiça. Mas isto é uma prestação de serviços e isso exige que nos saibamos posicionar para vender os serviços e falar com o cliente. Tenho de reconhecer que o convívio com a Simmons foi muito importante em termos de experiência e de cultura. Há coisas que ficam. Acho muito importante uma disciplina de trabalho anglo-saxónica e dos mecanismos de gestão do escritório, que se sofisticou muito. Hoje gere-se o escritório praticamente como uma empresa. Quem gere a SRS é um administrador que veio da Matutano, que é do grupo Pepsi.

Advocatus | Que sistema usam para avaliar o desempenho dos advogados?

PRS | Neste momento estamos exactamente a discutir isso. Nós temos o plano de carreira, que já é relativamente desenvolvido, no sentido de que uma parte significativa dos lucros são distribuídos sobre a forma de bónus pelos advogados e os sócios. Temos uma avaliação de desempenho, que é

feita anualmente, e que tem uma componente de indicadores de performance quantitativos que se tornam mais objectivos.

Advocatus | Qual é o grau de objectividade da avaliação de desempenho?

PRS | Há indicadores quantitativos e há avaliação qualitativa que geralmente é feita por duas pessoas e é discutida com a pessoa e antes de ser feita a distribuição do bónus. No entanto, porque reter talento para nós é fundamental, neste momento o que está em causa por um lado, é rever a estrutura societária e a sua composição. Nós temos capital, *lockstep* e desempenho e a nossa ideia é ainda desenvolver mais ainda estes três componentes. E no desempenho estamos a criar mecanismos de mensuração muito objectivos, porque o pior que pode haver é subjectividade nessas matérias. Portanto estamos neste processo, que estará concluído até ao final do mês e implicará depois a revisão do plano de carreira.

“Temos esquemas de pricing diferentes e inovadores, que não vou revelar, senão seria dar o ouro ao bandido. Mas os clientes que recorrem mais aos nossos serviços e que usam as várias valências são beneficiados”

Advocatus | Como ex-banqueiro, teme que a credibilidade do sistema financeiro português saia muito abalada por esta crise?

PRS | Portugal atravessa um teste difícil de credibilidade a nível internacional. Não é só o sistema financeiro que é uma subsecção do problema e apanha por tabela. O país como um todo passa um teste difícil de credibilidade porque tem que demonstrar que não faz operações meramente de cosmética ou de recuperação fácil a curto prazo sem, no fundo, olhar para os problemas estruturais. Vamos ser honestos, o que qualquer credor quer ver é se a nossa economia se reajusta e não continua a crescer em termos de endividamento de uma forma insustentável. É uma espécie de dieta. Eu como gordo percebo. Primeiro temos de emagrecer. Mas depois temos de mudar os hábitos de vida. Infelizmente eu estou a dizer isto mas não faço. Se não mudamos os hábitos, depois recupera-se outra vez o peso.

HÓBI

Usa o Cartier do pai e um iPod subaquático

Apesar de não ser exactamente magro, faz exercício físico com muita regularidade. Mas não na cave do seu escritório, o antigo edifício das Seleções na Francisco Manuel de Melo (junto ao Parque Eduardo VII), onde há um ginásio totalmente equipado e uma quadra de *squash*. Pedro nada quase todos os dias, mais de meia hora (20 minutos de *crawl* e 10 a 15 minutos de costas), enquanto ouve música nos auscultadores subaquáticos do seu iPod. E ao fim de semana dá longos passeios de bicicleta na ciclovia de Cascais. Casado, com dois filhos, viveu em Lourenço Marques durante os três anos (67-70) em que o pai, Baltasar (de quem herdou o relógio Cartier que usa) foi Governador de Moçambique. Viveu, começou a trabalhar e estabeleceu família no Brasil, onde se transformou de advogado em

banqueiro. Aos 30 anos, o Citibank proporcionou-lhe a extraordinária experiência de ser nova-iorquino: “Todas as pessoas estão em Nova Iorque claramente de passagem, portanto, qualquer um que por lá passa se torna num nova-iorquino. Em Nova Iorque todos são nova-iorquinos, ninguém é estrangeiro. É o único local no mundo verdadeiramente cosmopolita”. No regresso a Portugal liderou a privatização do Fonseca & Burnay antes de retornar à advocacia, onde foi o primeiro não inglês a ser eleito para *board* da Simmons. “Nunca tinha estado numa *partnership*, que é um animal especial onde todos são patrões, todos são sócios. O trabalhador é accionista e o accionista é trabalhador. Uma experiência marcante”, concluiu este advogado, que está obviamente de bem com a vida.

