

ENTREVISTA ANTÓNIO PINTO LEITE E JOÃO SOARES DA SILVA

Rafael G. Arcanes



“Podem ser admissíveis consultas limitadas”

Os co-presidentes da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados defendem transparência nas relações do Estado com advogados. Mas sem excessos dogmáticos.

O essencial nas relações entre Estado e sociedades de advogados “é a clareza e transparência”, mas “não deverá haver aqui lugar a excessos de dogmatismos e formalismos, designadamente clamando por concursos públicos como sistema necessário ou escolhas baseadas apenas no preço constante de uma proposta”. João Soares da Silva e

António Pinto Leite, líderes da MLGTS, em entrevista, acrescentam que “o sistema de concurso implica fungibilidade e a advocacia assenta essencialmente em relação de confiança, pelo que podem ser perfeitamente admissíveis consultas limitadas ou até escolhas directas, desde que com a clareza e transparência assinaladas.” **Págs. 20 e 21**

|| Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva Ass.

A liderança será de grandes 'casas' portuguesas

Poucos meses depois da fusão, os dois co-presidentes da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados dizem que o balanço "é o de quase ausência de sinais de que houve fusão". A firma assume-se como conservadora e não desgosta da comparação com a Slaughter and May.

PEDRO S. GUERREIRO
psg@mediafiat.pt

Um mais um já é igual a três?
António Pinto Leite (APL): Podemos estar hoje confiantes que sim, embora a avaliação de uma fusão como esta não se possa fazer num primeiro ano.

Em que termos é que 1+1=3? Rentabilidade?

APL: A advocacia portuguesa está com uma tendência económica da qual não parilhamos. Os nossos "economics" são francamente bons mas não é por aí que queremos fazer a nossa afirmação. Queremos fazê-la pelas relações de confiança com os clientes, pelo tipo de clientes com que trabalhamos e seus índices de satisfação.

João Soares da Silva (JSS): Se tivéssemos um objectivo único, esse seria seguramente o nível de satisfação dos clientes. E isso nem é puramente técnico nem puramente económico, é, entre outras coisas, uma relação de qualidade-preço.

APL: Há duas competições nas quais a nossa firma não pretende entrar: uma é a do tamanho - a primeira maior, a segunda maior, isso não nos interessa, o que queremos é apurar a dimensão crítica para servir bem os clientes; e não entramos no campeonato economicista, achamos que não é a melhor forma de estar na advocacia.

E quanto ao marketing?

JSS: Temos reservas. Não temos uma visão imobilista e procuramos adaptar-nos às circunstâncias, mas achamos que há hoje demasiada exposição pública dos aspectos mais empresariais de advocacia, quando, no fundo, nós conti-

[PÓS-FUSÃO] O maior desafio é gerir o crescimento

"Encaixámos como duas peças de Lego", resume António Pinto Leite, sobre a fusão das firmas. Mas houve dificuldades. As maiores foram induzidas, por um lado, "pelo factor de crescimento interno, o que criou uma grande pressão sobre os sistemas de gestão", e por outro pela "grande pressão por parte dos clientes." O maior desafio é gerir o crescimento, "conseguir responder permanentemente com critérios de excelência, num ambiente de pressão de crescimento." A organização "tem um crescimento grande, tem um acréscimo de visibilidade e de atenção, e é pressionada por necessidades de gestão acrescidas." É que "todo o sector também evoluiu", diz João Soares da Silva: "Já havia e continua a haver boas firmas e muitas firmas, mas de repente gerou-se uma maior atenção e pressão sobre os modelos organizativos, os sistemas de crescimento, as formas de estar no mercado. Para quem tinha e continua a ter uma carga puramente profissional muito grande e crescente, a principal dificuldade é ter paralelamente uma atenção e uma exigência de gestão acrescida." Mantém-se a tendência de gestão pelos sócios, "embora com crescente apoio em estruturas profissionais". "Foi aí que todos notámos um acréscimo de exigência, de trabalho, de tempo."

nuamos a encarar a advocacia como uma prestação de serviços iminentemente pessoais.

Acreditam que conseguem competir, designadamente com estrangeiros, abdicando do marketing e comunicação?

JSS: Completamente. Tem havido um debate grande sobre até que ponto as restrições, por exemplo, à publicidade podem colocar as sociedades portuguesas em desvantagem relativamente às estrangeiras. Havia uma excessiva exclusão e não vejo nada mal que hoje as sociedades possam ter já uma zona de liberdade para a publicidade informativa. O que pensamos é que isso não vai ter um peso decisivo e que, pelo menos no nosso mercado, que ainda funciona com base na confiança pessoal, na proximidade, na relação de mandato, a melhor forma de captação de clientes ainda são as redes em que os clientes trabalham. O que nós somos essencialmente é advogados, e não há publicidade que valha uma boa reputação, conseguida na base do que se faz e do passo-palavra.

Mas nos directórios estrangeiros a MLGTS faz publicidade.

JSS: Publicamos informações objectivas, com as áreas de actividade, não mais.

A PLMJ anunciou a nova imagem, convocou jornalistas, mostrou gráficos de crescimento, números de clientes, etc. Como vêem o líder fazer isto?

APL: A PLMJ tem uma cultura e uma relação com o mercado diferente da nossa e nós assumimos a nossa diferença e sentimo-nos muito bem na nossa pele. Teremos sempre uma



«
■ **Em igualdade de condições, não se vê com facilidade o Estado inglês ou espanhol a escolher sociedades estrangeiras.**

João Soares da Silva

■ **As firmas ibéricas, de origem espanhola, têm que cá estar e vão cá ficar o resto dos dias.**

António Pinto Leite

atitude de alguma forma conservadora nesta matéria, mas não somos autistas relativamente às dinâmicas do mercado. O mercado da advocacia tem ganho sofisticação aceleradamente ao longo dos últimos anos, ao ponto de termos em Portugal três multinacionais espanholas e ao mesmo tempo vemos crescer outras estruturas de advocacia.

JSS: Compreendemos e respeitamos esse tipo de opção. Mas já agora, sobre a referência que fez à PLMJ como líder de mercado: achamos que os indicadores de liderança nesta actividade são ainda imateriais, não quantitativos, que o número de advogados não é um mérito. Os méritos da própria PLMJ, que tem o maior número de advogados, não são esses. Mas quando se fala em liderança... são os indicadores qualitativos e não os quantitativos que a ditam. Se fosse, por

exemplo a referências no directório internacional mais credenciado, a liderança seria actualmente nossa.

A PLMJ, a Vieira de Almeida & Ass. e a MLGTS parecem ter "combinado" a mensagem, de modo a a criar-se a ideia de que há três sociedades portuguesas independentes. A Gonçalves Pereira, Castelo Branco & Ass. não é independente?

APL: Nuestro hermano Manuel Castelo Branco (risos)...

Essa ideia cruza aliás com outra "verdade" passada para o mercado: de que só há espaço para três. Há as três "portuguesas", a GPCB e a Uría a crescer, a Garrigues, de que ainda não se sabe bem o que vai fazer... Como é que isto acaba? Fundem-se, desaparecem, ficam menos rentáveis, reduzem a dimensão?

JSS: Na maior parte dos mercados europeus, estão presen-

Divulgação de operações permitirá avaliar com justiça quem lidera

"Há um caminho a percorrer que permita às sociedades fazerem uma comunicação sobre si próprias, que informe devidamente os destinatários dos seus serviços, para que a base de avaliação seja mais fundamentada. Damos um passo importante, quer no Estatuto quer no Decreto-lei das sociedades. Mas pensamos que se pode avançar mais no espaço da comunicação institucional, nomeadamente, e desde que os clientes estejam de acordo com a divulgação ao mercado das operações realizadas."

Qualidade de Londres com honorários de Marrocos

"Portugal presta serviços de advocacia com a qualidade da praça de Londres e tem honorários semelhantes aos de Marrocos", diz Pinto Leite. Mas, acrescenta Soares da Silva, há uma tendência de "mais selectividade, mais diferenciação de preço", de que o mercado "va distinguindo o tipo de trabalho e reconheça isso nos preços." E há a outra face: "guerras" de preços. "Quando se acrescenta valor, há um mínimo abaixo do qual não se deve ir. Não alinhamos na canalização de preços que alguns fazem."

tes muitas firmas estrangeiras mas normalmente a liderança é de duas ou três nacionais. Por vezes, há, por especificidades locais, um outro "player" internacional que se aproxima da primeira divisão - é o caso da Clifford Chance em Espanha, da Linklaters em Portugal... Mas pensamos que também no mercado português a liderança irá continuar a pertencer a duas ou três grandes casas genuinamente portuguesas e que poderá haver outras estrangeiras próximas, porventura ainda dentro da primeira divisão.

O caso das grandes sociedades espanholas é muito diferente. Há uma grande integração das duas economias e grande parte do trabalho das firmas espanholas são os seus clientes espanhóis que estão cá. Mas vemos que as três grandes espanholas têm estabelecimentos ou ligações cá. É a procura de alguma "cor" local. Nesse aspecto, a estratégia da Cuatrecasas é particularmente inteligente, porque destaca perante a sua clientela em Portugal a imagem da costela portuguesa de um organismo que tem várias costelas. Isso denota que há consciência do que é essencial: carácter português e independente dos projectos. A nacionalidade portuguesa continua a dar conforto aos clientes.

Os estrangeiros serão pacientes para serem os sextos? Não podem cansar-se do Portugal?

APL: O mercado português é, para eles, uma mera consequência do mercado espanhol. Há firmas portuguesas, há firmas espanholas e há firmas ibéricas. As firmas ibéricas, de origem espanhola, têm que cá estar e vão cá ficar o resto dos dias. Estando as dívidas desfeitas quanto às intenções da Cuatrecasas e da Uría, falta perceber até que ponto vai a Garrigues reforçar a sua estratégia em Portugal. Para fechar o primeiro ciclo, isso é o que falta perceber. Por outro lado, a Linklaters entrou de uma forma muito particular, única. Neste ciclo não há outra oportunidade igual àquela e acreditamos que está para ficar no nosso mercado. Quanto às três principais firmas independentes portuguesas, é preciso saber como é que elas se focam em termos de objectivos estratégicos. Podem focar-se no volume de trabalho de alto valor

acrescentado, na dimensão, na facturação, aceitando toda a espécie de trabalho para alimentar não sei quantas pessoas para no fim chegar a um determinado valor que as evidencie.

E a MLGTS escolhe...?

APL: Focamo-nos no conceito de acrescentar valor aos nossos clientes. Acreditamos na opção da Slaughter and May, que permanece como a grande referência das grandes firmas de Londres. A tese deles é de que enquanto conseguirem ter os melhores advogados ingleses, permanecerão naquela posição. O desafio é ter os grandes talentos da advocacia. É decisivo haver alinhamento entre todos os sócios e alinhamento entre a cultura da firma e as suas políticas de gestão e a sua estrutura organizacional.

Já se sente em força a concorrência dos estrangeiros?

APL: É difícil, com os crescimentos que temos experimentado, perceber essa realidade. Mas temos uma visão do futuro sem ilusões quanto ao grau de exigência que a todos espera. O mercado da advocacia tornou-se tão concorrencial que é hoje um mercado exemplar.

Como se vêem daqui a três anos, à MLGTS e ao mercado?

APL: Temos um desafio grande, que é manter a posição que temos hoje, consolidá-la e torná-la duradoura e sustentável. É um grande desafio, o desafio da excelência, da harmonia interna, dos valores firmes, de fazer com que, num mercado estreito e que se vem sofisticando, os principais decisores da economia portuguesa nos conheçam, nos experimentem.

JSS: Queremos manter as nossas competências, esse é o caminho para nos mantermos na primeira linha; apostar nos que o reconhecimento e o prestígio vêm do trabalho que desenvolvemos e não propriamente de quaisquer estratégias de marketing. Elas podem aumentar a notoriedade transitivamente mas não dão suportes estruturais para uma manutenção na primeira linha.

Querem ser a Slaughter and May portuguesa?

JSS: Já por duas vezes houve directórios internacionais que nos chamaram a Slaughter and May portuguesa. Não desgotamos da comparação.

II Relações da sociedade com grandes clientes e com o Estado



A lei tem flexibilidade para o Estado escolher com eficiência

O modelo de relação do Estado com as sociedades, nos casos em que necessita de contratar advogados, é o ideal?

JSS: O essencial é a clareza e transparência, isto é, ser conhecido e claro como, porquê e por quem se processou a escolha e quais os critérios que a nortearam. Dito isto, devo dizer também que não deverá haver aqui lugar a excessos de dogmatismos e formalismos, designadamente clamando por concursos públicos como sistema necessário ou escolhas baseadas apenas no preço constante de uma proposta (que, aliás, depois acaba muitas

vezes por não ter a ver com o preço final, premiando o infractor que apresentou preços artificialmente baixos). Sejamos claros: o sistema de concurso implica fungibilidade e a advocacia assenta essencialmente em relação de confiança, pelo que podem ser perfeitamente admissíveis consultas limitadas ou até escolhas directas, desde que com a clareza e transparência assinaladas.

APL: A legislação em vigor dá resposta à diversidade de situações que se podem colocar na escolha de advogados por parte do Estado. É importante compreender que as situações

não são todas iguais e merecem, por isso, tratamentos próprios: uma coisa é escolher um advogado para dar um parecer, outra para patrocinar o Estado num litígio de elevada complexidade, outra para estruturar uma operação em que o Estado intervenha, outra para acompanhar uma reestruturação de um sector económico, outra para assessorar num concurso público, que pode ser de pequena ou de grande dimensão, outra para aconselhar na preparação de um diploma legislativo e por aí fora. Há, igualmente, situações de delicada urgência ou de ele-

vada complexidade em que pode ser razoável valorizar um factor de confiança pessoal. A lei tem flexibilidade para permitir ao Estado escolher com transparência e eficiência.

Júdice inclui a MLGTS nas firmas que o Estado "devia ter sempre de consultar". Concorde? Sente-se incluído nos "três grandes portugueses"?

JSS: A nossa inclusão no grupo das "grandes portuguesas" parece ser uma realidade objectiva. Quanto às condições de consulta por parte do Estado, é natural (embora evidentemente não obrigatório) que no lote das hipóteses a considerar pelo Estado para determinados assuntos estejam normalmente ou frequentemente as sociedades portuguesas de maior dimensão, pela extensão e consistência dos seus recursos e capacidades, incluindo a multi-especialização. Mas não só as grandes: devem também, conforme os assuntos, ser consultadas as médias sociedades, as pequenas sociedades e os advogados em prática individual que, naquela específica área, tiverem especial competência ou currículo.

Quanto às sociedades estrangeiras, poderá haver também razões objectivas para as consultar, dentro do princípio de que o Estado deverá sempre procurar o que for melhor para si. Mas, em igualdade de condições, não se vê com facilidade o Estado inglês ou espanhol a escolher sociedades estrangeiras para o assessorar ou representar.

Os clientes são informados, exigentes e têm grande potencial de volatilidade

A MLGTS tem como grandes clientes o "eixo" BCP e EDP. No BCP, houve uma transição recente, aliás tranquila, na EDP pode havê-la em breve. Estas transições preocupam-vos? Receiam perder um "filho"?

APL: Não olhamos para os clientes como filhos. E numa base de clientes tão grande como a nossa, é difícil que haja um ou dois de que sejamos dependentes. A gestão saudável de um projecto desta natureza leva a que o crité-

rio seja não depender. Não depender de um cliente em particular, não depender também do Estado. E aí orgulhamo-nos da nossa gestão, de o Estado representar uma parte mínima do nosso trabalho.

Não vos assusta que um novo líder possa preferir outra firma?

JSS: Há uma coisa antes dessa: a fidelidade dos clientes. Os clientes, em particular os grandes, são informados, exi-

gentes e com grande potencial de volatilidade. O mercado está muito atento, desenvolvido, é muito dinâmico. Nenhum cliente paga mais caro do que o que se justifica ou aceita ser servido com piores níveis dos que teria na concorrência. Ninguém faz negócio por favor.

A advocacia é um Centro de Decisão Nacional (CDN)? É importante que os advogados sejam portugueses?

APL: Uma sociedade de ad-

vogados como a nossa é um parceiro estratégico das empresas que sejam de considerar como CDN. A independência, na nossa óptica, é uma mais-valia. Na óptica dos nossos clientes nacionais, julgo que também é importante, pois em nenhuma circunstância eles serão preteridos por qualquer outra lógica, nomeadamente conflito de interesses com origem na dimensão multinacional da própria sociedade de advogados.