

# O desafio da internacionalização de uma sociedade de advogados



**Ana Robin de Andrade**  
Diretora Internacional  
e Advogada Sênior da Morais  
Leitao

**M**ais cedo ou mais tarde, as sociedades de advogados portuguesas enfrentam o desafio da internacionalização.

Há sempre um cliente que impulsiona esse primeiro passo. Um determinado cliente tem uma transação fora de Portugal ou pretende instalar-se noutra país, sendo normal que consulte os seus advogados sobre o que fazer no que diz respeito à assistência jurídica no estrangeiro.

Assim, a internacionalização começa sempre por surgir como uma resposta às necessidades de um cliente. Numa lógica de “client care”, a sociedade de advogados querará continuar a apoiá-lo fora do país ou ter algo a dizer nessa matéria. E isto porque não acompanhar o cliente acarreta vários riscos: desde a oportunidade que o escritório perde na assessoria ao cliente por não estar presente nessa outra jurisdição até ao risco de perder totalmente o cliente, se o mesmo recorrer lá fora a um escritório concorrente.

A internacionalização oferece também um potencial de crescimento a uma sociedade de advogados. Para uma sociedade de advogados crescer, faz sentido abrir-se a novos mercados. Existem áreas do direito ou setores de atividade já muito maduros em Portugal, havendo ainda muito espaço de crescimento e evolução noutras jurisdições (pense-se, por exemplo, em áreas como a propriedade intelectual, o direito da concorrência, proteção de dados ou as life sciences nas jurisdições PALOP). A internacionalização permite também a uma sociedade de advogados conseguir marcar a diferença, em especial em

jurisdições em que o estado de direito se encontra menos desenvolvido. Há muitas vezes uma oportunidade para a sociedade de advogados contribuir para o desenvolvimento do Estado de direito nessas jurisdições (através da assessoria jurídica em reformas institucionais ou legislativas, muitas vezes financiadas por doadores internacionais).

Num outro plano, a internacionalização constitui também uma forma de a sociedade de advogados diversificar o risco do mercado jurídico. Com efeito, pode haver uma jurisdição em que, num determinado momento e para uma certa área, a procura do serviço jurídico esteja mais baixa do que em outras, servindo a internacionalização por vários mercados como um instrumento de dispersão desse risco.

O desafio da internacionalização também se coloca, em certo sentido, no caminho inverso: isto é, na captação e retenção de clientes estrangeiros.

Não parece existir um caminho único para a internacionalização. Os modelos e estratégias de internacionalização são múltiplos e, por via de regra, a estratégia escolhida corresponde a um modelo híbrido, conjugando várias valências.

No caso concreto da Morais Leitão (ML), a internacionalização passou e passa pelas seguintes dimensões:

- (i) O universo ML ultrapassou as fronteiras portuguesas (Lisboa, Porto e Funchal), tendo sido criada a rede ML Legal Circle, composta atualmente por escritórios da ML em Angola, Cabo Verde e Moçambique;
- (ii) Foram criadas na ML a french, german, chinese e indian desks, compostas por equipas jurídicas multidisciplinares que prestam apoio especializado a clientes dessas nacionalidades tanto para o mercado português como para o universo da ML Legal Circle;

- (iii) A ML faz parte de networks de escritórios de advogados que privilegiam *referrals* entre os seus membros, destacando-se nessa sede a rede Lex Mundi, que agrega sociedades de advogados independentes de 125 países, da qual a ML é membro exclusivo em Portugal, a L&E Global (vocacionada para os advogados de direito laboral) e o Energy Law group (que junta cerca de 500 advogados a nível mundial especializados na área de energia);
- (iv) Por fim, há ainda um relacionamento estreito entre a ML com alguns escritórios de advogados internacionais.

No que diz respeito à rede atual ML Legal Circle, a ML apostou em três jurisdições PALOP, que são, por razões evidentes, as jurisdições mais apetecíveis na estratégia de internacionalização de uma sociedade de advogados portuguesa. Nessas jurisdições, as sociedades de advogados portuguesas têm claras vantagens competitivas sobre as demais sociedades internacionais: conhecemos a língua e temos um passado jurídico comum. O mercado lusófono é assim bastante atrativo. Foi também criado um grupo de business development mais vocacionado para a promoção e crescimento de negócio internacional para essas jurisdições.

Na criação da rede da ML Legal Circle foi também tomada uma decisão estratégica: embora com maior custo e com implicações temporais ao nível da sua implementação, a ML optou sempre por promover a criação dos escritórios de raiz, com a escolha do talento local. Seria certamente mais simples, mais rápido e menos oneroso estabelecer uma rede com a integração de escritórios de advogados preexistentes, mas tal solução revela-se como sendo a menos acertada a médio e longo prazo (em regra, tais projetos acabam por ter uma vida mais curta, por falta de

uma cultura comum que sirva de elo agregador).

A promoção da abertura de escritórios de raiz fora de Portugal por si só não é suficiente para garantir o sucesso de uma internacionalização de uma sociedade de advogados. É necessário também garantir que todo o ADN da sociedade circule pelas várias jurisdições. Só assim se garante que todo o enfoque da marca ultrapasse as fronteiras físicas, garantindo que a reputação e qualidade de serviço se revelem de forma inequívoca em toda as jurisdições.

Nesse âmbito, a ML tem implementado uma série de medidas em todo o Legal Circle para garantir, de forma externa e interna, uma cultura única Morais Leitão, respeitando obviamente as circunstâncias de

cada jurisdição. Tais medidas passam, por exemplo, pela implementação de um plano de formação e um plano de carreira comuns a todo o Legal Circle, um programa de rotação internacional de advogados e colaboradores entre os vários escritórios, preparação de propostas e montagem de equipas mistas em projetos multijurisdicionais, metodologias de trabalho comuns para garantir homogeneidade na prestação de serviços, calendarização de viagens de advogados com o objetivo de criar sinergias internas entre escritórios, utilização das mesmas ferramentas informáticas, etc.

A possibilidade de oferecer uma experiência internacional é também muito importante na cativação e motivação de jovens talentos e no lança-

mento de novos desafios a advogados.

Houve também um fortalecimento das relações com as faculdades de direito de Angola, Moçambique e Cabo Verde para garantir não só o recrutamento do melhor talento local mas também a colaboração da ML em cursos de pós-graduação, contribuindo assim para a melhoria do conhecimento jurídico.

As medidas de cultura comum são essenciais para garantir e cultivar o sentimento de pertença, a uniformização de boas práticas e assegurar que o cliente tem sempre o mesmo nível de serviço, independentemente da jurisdição em que se encontre.

É neste contexto e com base nestas traves-mestras que a Morais Leitão tem feito o seu percurso de internacionalização.

## A atuação além-fronteiras da advocacia

Camila Vilela  
Associada JALP



A vida jurídica pode expandir fronteiras que vão além do intelectual. Exercer uma atividade internacional não só estabelece somente vínculos profissionais como abre portas para novas experiências. No meio de todo esse universo a troca e aprendizado é constante e para trilhar uma jornada nesse caminho é preciso passar algumas etapas.

Hoje em dia um número significativo de profissionais jurídicos busca posicionar-se para atuar dentro das mais diversas possibilidades e áreas. O campo de atuação profissional permite que o advogado possa desenvolver-se de formas muitas variadas, seja no âmbito da consulta ou perante os tribunais.

Vale destacar que o caminho para aperfeiçoamento do profissional exi-

ge não apenas uma boa formação acadêmica. Sendo necessário especializações e a formações, além de uma experiência mais prática cotidiana e conhecimento em outras línguas.

Por outro lado, a área internacional expande-se na capacidade em poder atuar e conciliar entre fronteiras. Para tanto, é assim como o mencionado no início deste ensaio, algumas fases precisam de ser observadas.

Primeiro, é preciso entender a diferença entre os tipos de formação. No Brasil, Direito é uma graduação. Em outros países nem sempre ocorre da mesma forma, como é o caso dos Estados Unidos. Para advogar, a depender do país, você precisa passar no exame da OOrdem, o que é de extrema importância entender como funciona em cada país, bem como a validação do diploma, se necessário.

Em Portugal, um advogado brasileiro pode se inscrever na Ordem dos Advogados (OA) do país sem que haja a necessidade de realização de um novo exame ou da revalidação do diploma.

No entanto, vale ressaltar que, caso

não possua título de residência no país, é necessário que haja um advogado português que se responsabilize pelo profissional brasileiro, informando dados profissionais e informações de contato

Outro ponto importante é observar a área de atuação, as legislações do país e como o direito alarga naquela localidade. No campo internacional existe, indiscutivelmente, um mercado amplo dentro das mais diversas áreas de atuação, como Direito do Trabalho, Direito Comercial, Direito Civil, entre outros.

Descobrir a gênese do gosto por uma determinada área para atuar pode não ser uma fácil tarefa, neste caso, há uma simbiose entre algo que motive e que tenha um retorno escalonável na carreira.

Muitos juristas optam por uma carreira internacional, bem como em organismos internacionais, desde as Instituições da União Europeia (Comissão Europeia, Parlamento Europeu, Conselho etc.) e diversas agências aos centros de arbitragem e de mediação de conflitos.