



**PAULO MOURA MARQUES,
MANAGING PARTNER DA AAMM - ABECASIS, MOURA MARQUES,
ALVES PEREIRA E ASSOCIADOS**

A especialização é que dita

A AAMM está a apostar em private clients e wealth management, áreas que Paulo Moura Marques encara como de futuro. Sinal dessa aposta é a integração de Rui Alves Pereira e equipa. A especialização vai continuar a ser o foco da sociedade, que deverá registar este ano um aumento de cerca de 20% na faturação. A médio prazo, está previsto o crescimento orgânico e o “lateral hiring” de especialistas com as suas equipas, mas o managing partner não exclui “nenhuma possibilidade” de desenvolvimento.

Advocatus | A sociedade viveu nos últimos tempos alterações com a integração de Rui Alves Pereira e equipa e a saída de Filipe Azoia e a consequente alteração do nome. O que motivou estas mudanças?

Paulo Moura Marques | A integração do Dr. Rui Alves Pereira é uma aposta numa área que acreditamos ser de futuro a nível nacional. Portugal tem poucas equipas especializadas exclusivamente em private clients e wealth management. Tenho o gosto de dizer que o advogado mais destacado em Portugal nesta área é claramente o Dr. Rui Alves Pereira. Ele e a sua equipa são muito conhecidos, têm um nome seguro no mercado, trilharam muitos caminhos que outros advogados estão a seguir noutras sociedades.

Mais do que private clients, consideramos que a área de wealth management vai ser de futuro, ou seja, a gestão global de uma série de assuntos que radicam no núcleo familiar e em todas as relações que daí se desenvolvem, como questões patrimoniais e sucessórias, a projeção da fortuna além-fronteiras.

É uma área que se enquadra muito bem com a nossa prática. Queremos desenvolver o “international business”. Temos mercado e pessoas para isso.

Advocatus | Esta aposta decorreu das necessidades dos vossos clientes ou o objetivo é captar novos clientes?

PMM | As duas coisas. Já sentíamos esta necessidade para os clientes que tínhamos. Não vou esconder que há outros clientes que já o eram e, entretanto, vieram reforçar a aposta no escritório com novas valências. E depois há muitos clientes novos, inclusivamente que não são nacionais, são novos clientes vindos de terceiras jurisdições para atuar em terceiras jurisdições. É utilizar Lisboa como ponte e advogados como ponte para coordenarem uma série de operações de que têm necessidade.

Advocatus | Pretendem aumentar mais a equipa para esta área de negócio internacional?

PMM | Acabámos de expandir. Não ponho de parte que, a breve trecho, haja novos reforços na equipa, mas não quero levantar o véu. Aliás, a equipa tem crescido constantemente.

Advocatus | E reforçar outras áreas?

PMM | Sim. Já temos várias “debaixo de olho”, mas não vou adian-



“Estou convencido que a realidade da economia, que se reflete no exercício da profissão de advogado, faz-se muito numa vertente ibérica. Isto não tem nada a ver com menor patriotismo, mas com uma perceção da realidade económica”

tar mais. Nestas coisas, o segredo é a alma do negócio.

Advocatus | É a evolução natural da sociedade aos cinco anos?

PMM | Esta expansão satisfaz as nossas melhores expectativas em termos de crescimento. Corresponde ao padrão de crescimento que queríamos ter nesta altura. Aliás, diria que está um bocadinho acima das nossas melhores expectativas. A resposta é claramente positiva. No início, éramos muito poucos, o nosso núcleo duro era de seis pessoas. Hoje somos mais de 20. Isto diz tudo.

Advocatus | Equacionam crescer de outra forma, nomeadamente através de integrações ou fusões?

PMM | Essa é uma pergunta que está na ordem do dia, porque estamos a assistir a um momento curioso na vida das sociedades de advogados em Portugal, como, por exemplo, a recente integração da ABBC na DLA Piper.

Acho que isso se vai replicar. Vamos ter mais grandes sociedades a começarem projetos em Portugal, a procurarem certo tipo de sociedades que sejam a sua porta de entrada, outras vão-se fundir, ou-

“A gestão de pessoas inspira sempre cuidados. Temos que perceber as pessoas. Gerir pessoas é gerir expectativas. É criar o melhor espírito de corpo possível. E temos aqui um espírito fantástico”

tras vão crescer organicamente. Não me parece, no entanto, que as maiores sociedades portuguesas vão desaparecer enquanto tal, estão há muito tempo estabilizadas, conhecem muito bem o mercado, têm excelentes profissionais. Há, claramente, um movimento de reforço das existentes e haverá um movimento de fusão em que aquelas que não optem por um crescimento orgânico se vão tentar associar a outros projetos.

Advocatus | O interesse das firmas internacionais foca-se essencialmente em sociedades de média dimensão em Portugal?

PMM | Claramente. Estive recentemente numa conferência onde estavam representadas algumas das maiores sociedades do mundo e quando se falava em Portugal assinalavam essa possibilidade. De resto, não é uma novidade para o mercado português: já se falou em tempos, houve um abrandamento e agora está-se a retomar essa ideia. Também não ponho de parte que haja sociedades portuguesas a juntar-se, tal como não ponho de parte que os escritórios espanhóis – são algumas das maiores sociedades do mundo – venham reforçar a sua posição no mercado português.

“Um dos aspetos fundamentais de qualquer sociedade é manter a qualidade. Para nós, sociedades de média dimensão, orientadas para a especialização, não basta chegar ao topo, há que saber manter a qualidade. Isso não é fácil. Os clientes são muito exigentes”

HÁ MUITAS OPORTUNIDADES NA COLÔMBIA E PERÚ

Advocatus | Em virtude dos contatos que tem com clientes, que percepção tem da evolução da economia nacional?

Paulo Moura Marques | Vejo duas tendências distintas: a nossa realidade portuguesa – e europeia – e a realidade exterior.

Nos últimos anos, a realidade portuguesa tem sido marcada pela dificuldade, com limitações e estrangulamentos por parte do Estado.

E para nós, que trabalhamos em Direito Público, isso tem um peso. Vemos agora uma tendência para alguma normalização. Julgo que a restante economia vai acompanhar.

Julgo que temos por diante anos melhores e algum crescimento. Com isso virá uma coisa importante para Portugal: vimos durante a crise e agora na fase mais terminal da crise – espero – o aumento das exportações e o investimento estrangeiro em Portugal.

Claramente, estamos a falar de serviços jurídicos, quer num sector, quer noutro. Hoje, uma das modalidades mais interessantes para o advogado português é o acompanhamento de clientes portugueses ou baseados em Portugal para países onde haja seu investimento onde possamos ser uma mais-valia. Neste momento, nos países de expressão oficial portuguesa somos uma mais-valia, porque podemos acompanhar esses clientes em respeito das normas locais.

A perspectiva europeia é um pouco como a portuguesa, com as variações de cada um dos Estados. Quanto à perspectiva internacio-

nal: fora do espaço comunitário, estamos a observar que um ou dois grandes blocos estão a adquirir poder de compra. A China está a retomar e em toda a Ásia é interessante prestar serviços de portugueses; a mesma coisa no sentido contrário, o investimento interno. Chamo a atenção para a América Central e do Sul, onde há muitas oportunidades, nomeadamente na Colômbia e Perú.

Advocatus | A AAMM está a aproveitar estas oportunidades?

PMM | Temos tido muitos contactos nessa matéria.

Advocatus | Afirmou que pretendem aumentar a internacionalização. Qual é atualmente o peso do negócio internacional na faturação?

PMM | Já vale quase um terço da nossa faturação.

Advocatus | E provém, essencialmente, de onde?

PMM | Para além de países de língua oficial portuguesa, onde temos muita implementação, também temos pedidos contínuos de serviços jurídicos de países da Europa, dentro e fora da União Europeia. É um dos pilares do escritório e vai continuar a ser.

Advocatus | A quota da internacionalização tem aumentado?

PMM | Sim, progressivamente nos últimos quatro anos. Começámos com uma quota muito baixa, de cerca de 10%. Hoje temos perto dos 30%.

Advocatus | A AAMM equaciona essa possibilidade? Sendo uma sociedade de média dimensão encaixa no perfil pretendido.

PMM | Respondo-lhe com uma expressão que já foi até usada por presidentes da República: o futuro a Deus pertence. Não ponho fora de cogitação nenhuma possibilidade, mas no horizonte de curto e médio prazo isso não está previsto. Está, sim, previsto o crescimento orgânico – este ano fizemos novos sócios – e o “lateral hiring” de especialistas com as suas equipas. Juntarmo-nos a outro projeto, a curto prazo, não está no nosso horizonte. Não quer dizer que, se apresentando, não pensemos nisso.

Advocatus | A AAMM pretende manter a especialização?

PMM | Claramente. Não consideramos que haja lugar no mercado em que nós queremos estar para uma opção de generalismo. Não estou com isto a dizer que o generalismo não tenha a sua valência e o seu lugar na advocacia. Mas, na forma como vemos a advocacia, o generalismo terá de ser claramente estabelecido pela junção de especialistas em áreas e não tanto por advogados polivalentes que cubram uma série de áreas. O conhecimento no Direito é tão específico que acaba por ditar que as pessoas se especializem.

Advocatus | Como é que uma firma de média dimensão concorre com grandes sociedades em Portugal?

PMM | Com especialização. O mercado reconhece os especialistas. Não é um fenómeno eminentemente português. A nível internacional, há sociedades de média dimensão que albergam certos tipos de especialistas, porque gostam de estar nesse ambiente mais “cosy”. Não é a nossa filosofia. Se for possível e tivermos apetência para crescer, vamos crescer, de forma estruturada, orgânica, compassada. Portanto, não temos média dimensão apenas por opção. Não é uma opção gestonária, é um momento de gestão. No entanto, a especialização é que dita. Em Portugal ainda vivemos muito do nome e da projeção de certos advogados, poucas sociedades podem dizer que a sua marca suplanta o valor individual dos seus advogados. Aliás, duvido que haja alguma. As próprias marcas das maiores sociedades em Portugal não suplantam em reco-

nhecimento o dos seus mais destacados advogados.

Portanto, é assim que se combate. A identidade individual suplanta a marca coletiva. As pessoas que querem é o advogado que lhes dá confiança.

Advocatus | A escala não é, portanto, um fator de dissuasão da clientela?

PMM | Não dissuade, tal como não convence. Os clientes sabem que mesmo grandes sociedades têm equipas de especialização relativamente pequenas. Mesmo numa sociedade com 200 ou 300 profissionais, as equipas têm no máximo 15 pessoas. Equipas de especialidade terão três, quatro ou cinco pessoas. Ora, é esse tipo de unidades que também se encontra nas firmas de média dimensão dedicadas. A dimensão global do escritório não é preponderante. Poderá dizer: tendencialmente, terão mais pessoas mais especialistas em mais áreas. Verdade, mas também não é menos verdade que quando se procura um certo especialista de uma certa área sabe-se qual o escritório em que ele está e vai-se ter com ele. Funciona mais assim do que o contrário.

“Também não é menos verdade que quando se procura um certo especialista de uma certa área sabe-se qual o escritório em que ele está e vai-se ter com ele”

“Há uma crítica que faço e em que julgo não estar sozinho: o nosso caminho tem sido errático. Um sector tão importante como a justiça pede estabilidade”



SÓ ALGUNS ADVOGADOS DEVIAM IR AOS TRIBUNAIS SUPERIORES

Advocatus | O negócio que surge por arrasto de clientes de outras áreas, nas grandes sociedades, não é relevante?

PMM | São duas formas distintas de ver a advocacia, de ver a relação com os clientes. Uma é de volume, que significa muito volume, mas baixo valor. A outra tem uma lógica diferente: valores elevados porque trabalham eminentemente os especialistas.

Advocatus | Qual é, então, o vosso perfil de cliente?

PMM | Temos de tudo um pouco, mas preponderam multinacionais e clientela nacional de grandes empresas. Temos muito poucos clientes individuais.

Advocatus | Quais as metas da sociedade para este ano?

PMM | Em termos de pessoas, atingimos praticamente o número de advogados que queríamos. Admito que ingressem na sociedade mais duas a três pessoas. Vamos fazer também um reforço do pessoal auxiliar.

Em faturação, calculamos que poderemos ter um aumento de cerca de 20%, mas vamos ver como se desenvolve o ano.

Advocatus | Como observa a situação da justiça em Portugal?

Paulo Moura Marques | Difícil. Tem sido um diálogo muito difícil entre os operadores. Há uma crítica que faço e em que julgo não estar sozinho: o nosso caminho tem sido errático. Um sector tão importante como a justiça pede estabilidade. Só conseguimos modernizar e melhorar um sistema quando há estabilidade nas grandes opções. Não querendo dizer se a atual reforma está certa ou se a anterior estava certa, a verdade é que o nosso caminho é errático, faz-se umas vezes por supressão de instâncias locais e no momento seguinte por reposição. Faz-se umas vezes por simplificação do código, outras por criação de mecanismos laterais. Uma vez diz-se que tudo é resolvido por alteração legislativa, e outras diz-se que o problema está no emprego dos meios executivos da sentença. Claramente, não estamos a acertar coletivamente com as soluções. As pessoas chegarão à conclusão que se a cada quatro ou cinco anos alteramos o rumo não vamos acertar alguma vez. Até porque em nenhuma das soluções estamos a dar tempo suficiente para elas estabilizarem, para podermos

criar as correções ao sistema para o aperfeiçoar.

Depois, claramente, estamos num momento de viragem. Temos que coletivamente – não apenas os operadores judiciais, mas toda a sociedade portuguesa – dar a quem administra a justiça os melhores meios para o fazer.

Temos que ser exigentes com o processo. O processo tem que ser célere, mas não pode, à custa disso, sacrificar o próprio princípio de justiça. Não significa que possa atropelar as garantias. E já agora: não acredito que haja excesso de garantias. Existe é excesso de entropias.

O processo tem que servir as pessoas. Estar 4, 6, às vezes, 12 anos à espera de uma sentença não é justiça. Por alguma razão, segundo os padrões internacionais, uma decisão em primeira instância deve ter no máximo dois anos, se for de elevada complexidade. Insistentemente em Portugal não se cumpre este princípio, porque há falta de meios para o fazer.

Depois há outro problema que parece que não se quer debater em Portugal, que é a falta de qualidade na decisão.

A falta de qualidade na decisão é produto de uma de duas coisas:

excesso de volume de quem tem que decidir e má preparação de quem apresenta os processos – os advogados. Sou favorável, designadamente nos tribunais superiores, a que haja uma segregação dos advogados que aí possam ir. Ou seja, quem vai aos tribunais superiores tem que ter demonstrado que tem capacidade para aí pleitear. Não podemos continuar num regime em que todos fazem tudo.

Advocatus | Como se faria essa segregação?

PMM | Da mesma forma como a Ordem dos Advogados estabeleceu princípios de especialização, também se devia criar provas públicas, em que as pessoas deem mostras de que atingiram um nível tal de execução como advogados que possam estar perante os tribunais superiores. Não digo em todas as instâncias, mas em algumas. Claramente no Direito público, onde o grau de tecnicidade é tão elevado que temos que depurar o que não deve ir às instâncias superiores. Não é produtivo para o sistema termos recursos sem nenhum tipo de preparação. Temos que começar a pensar neste princípio, que, de resto, já foi trilhado por outros países.