



## Entrevista



© PAULO ALEXANDRINO

**PEDRO REBELO DE SOUSA,  
SENIOR PARTNER DA SRS ADVOGADOS**

## “Deixámos marca em aspetos críticos da advocacia portuguesa”

“Não tenho dúvidas de que deixámos marca em aspetos críticos da advocacia portuguesa”. As palavras são de Pedro Rebelo de Sousa, senior partner da SRS Advogados, que acaba de celebrar 25 anos. Orgulhoso de um percurso que considera único, reclama pioneirismo na institucionalização das sociedades de advogados, na profissionalização e na especialização, mas também na afirmação de uma identidade de marca e de uma postura internacional.

**Advocatus | Em 25 anos de prática, que marcas deixa a SRS na advocacia portuguesa?**

**Pedro Rebelo de Sousa |** É sempre difícil falar em causa própria. Mas diria que deixamos marca nalguns aspetos críticos, como a institucionalização da vida das sociedades de advogados enquanto entidades com uma estrutura similar à empresarial. Não tenho dúvidas de que fomos dos primeiros a profissionalizar a gestão, mas mantendo sempre os princípios éticos: há 15 anos que temos à frente da parte administrativa um gestor profissional. Fomos também dos primeiros a criar uma identidade, um logotipo, uma imagem, a afirmar determinados princípios e uma determinada atitude, o que, aliás, á época, nos valeu a crítica da própria Ordem dos Advogados. Tivemos, mesmo, alguns processos, quando anunciámos, por exemplo, a minha entrada na sociedade ou quando fizemos determinadas iniciativas promocionais. Considerou-se que estávamos a violar o estatuto da Ordem, mas todos os processos foram arquivados. Aconteceu o mesmo quando afirmámos o princípio da especialização, um aspeto onde também fomos claramente pioneiros. Eu próprio me condicionei, no regresso à advocacia, a cingir-me a uma especialização, porque não me sentia minimamente identificado com uma prática generalista. Tinha feito uma digressão por uma outra realidade, que era a da banca, e quando voltei à advocacia senti que a especialização era a única forma em que estaria confortável no exercício da advocacia. E é a realidade que hoje existe em qualquer parte do mundo, embora, em Portugal, a especialização seja algo mitigada por comparação com outras realidades por uma razão muito simples: a dimensão do mercado.

Outro princípio em que fomos os primeiros foi na afirmação de uma postura internacional, no entendimento de que a advocacia é uma realidade virada para fora. Além disso, fomos também dos primeiros, se não mesmo os primeiros, a afirmar um plano de carreira. Inspirámo-nos nos nossos fundadores não portugueses – a Simmons & Simmons, a Garrigues e a Pinheiro Neto – e desenhamos um plano de carreira que ainda é a génese do atual.

**Advocatus | A realidade da advocacia entretanto evoluiu. De que**

**“Não há nenhuma sociedade de advogados em Portugal que tenha sido parceria, agrupamento de interesse económico, que depois tenha evoluído para uma fusão com um escritório internacional integrado e, mais tarde, tenha feito uma cisão e recuperado a independência”**

**forma é que a SRS tem acompanhado essa evolução?**

**PRS |** Ao longo destes 25 anos, tem-nos movido a consistente afirmação dos princípios anteriormente referidos, mas acompanhando o modo como essas realidades foram evoluindo. A especialização, por exemplo. Começou por ser muito virada para as áreas de prática do Direito – Comercial, Laboral, Fiscal, da Concorrência... –, mas depois passou a ter uma matriz que atravessa esses ramos do Direito, mas é uma matriz não jurídica, mais setorial. O advogado, para ser um verdadeiro interlocutor e parceiro do empresário, tem uma cultura e maior conhecimento nas áreas do negócio. Aliás, foi essa também a nossa história. Começámos com uma especialização setorial e financeira, que refletia a minha experiência e a própria realidade: o primeiro setor em Portugal a ser privatizado foi o financeiro e

eu próprio vim dos Estados Unidos para privatizar um banco. Depois foi o das telecomunicações e nos fizemos o primeiro IPO. Estivemos com a PT, na criação da ONU, da Jazztel. O terceiro setor a ser privatizado foi o da energia e também aqui marcámos presença, trabalhamos com a Galp, com a Repsol e com a ENI. Outro setor que tem crescido em Portugal é o das life sciences, que está paredes meias com a saúde, onde estivemos envolvidos em várias parcerias público-privadas. O mesmo com a área das TMT, que tem vindo a desenvolver-se, agora mais na vertente das tecnologias da informação e das startups. Finalmente, as infraestruturas, onde destaco o trabalho muito sério que temos desenvolvido em três portos portugueses. Mais tardiamente, devido à crise, desenvolvemos também o setor do turismo e imobiliário; acompanhamos a AIP na Parque Expo, mas depois o mercado caiu e estamos agora novamente no mercado. E há ainda uma área em que temos uma presença muito forte, que é a do consumo. Temos clientes importantíssimos nesta área, a Sumol + Compal, por exemplo, que foi um dos meus primeiros clientes no regresso à advocacia, mas também a Centromarca.

Dentro deste conceito de especialização, temos vindo a inovar, com a criação de uma unidade de wealth management, que visa responder às possibilidades abertas com o estatuto de residente não habitual, que faz com que muitas pessoas com património se estejam a sediar em Portugal. Na mesma ótica, lançámos a unidade de luxury goods,

**“Os nossos 50 clientes mais importantes historicamente – não são sempre os mesmos, mas os 50 maiores em cada exercício –, representam 60 a 70% da nossa faturação. Os 100 maiores representam entre 80 a 85%”**



**“As novas gerações são de uma qualidade que dá imenso prazer, sobretudo para quem, como eu, tem uma visão da advocacia portuguesa de fora para dentro, para quem tem a noção exata das comparabilidades. É muito estimulante”**



ID: 69042766

01-03-2017

não só porque produzimos muito para o mercado de luxo, como porque algumas marcas de relevo estão a usar Portugal como mercado ou como plataforma. Trata-se de inovar dentro dos setores, onde temos estado sempre na linha da frente.

**Advocatus | Mencionou as infraestruturas e as PPP, tudo projetos públicos. Qual é a dependência da SRS face ao Estado?**

**PRS |** O sector público nunca apresentou mais de cinco por cento e, geralmente, corresponde a dois ou três por cento. Temos como mote que o foco interessa – focus matters e o foco tem como declinação a seguinte realidade. Os nossos 50 clientes mais importantes historicamente – não são sempre os mesmos, mas os 50 maiores em cada exercício –, representam 60 a 70% da nossa faturação. Os 100 maiores representam entre 80 a 85% e o restante são clientes que ou estão de saída ou estão de entrada. Isto significa que tentamos que esses clientes utilizem as várias áreas de prática do escritório, que haja o que se denomina cross selling, e, por outro lado, que acabem por ser retidos nessa margem de 50 a 100. É foco no cliente, foco na especialização, foco na gestão de talento. Sempre na lógica de criar valor para o cliente, porque o cliente está cada vez mais ciente dos custos e, como tal, quer que o advogado seja parceiro, que partilhe o risco.

**Advocatus | Quando fala na afirmação de uma postura internacional a que se refere?**

**PRS |** Temos um percurso único, histórico. Não há nenhuma sociedade de advogados em Portugal que tenha sido parceria, agrupamento de interesse económico, que depois tenha evoluído para uma fusão com um escritório internacional integrado e, mais tarde, tenha feito uma cisão e recuperado a independência. É um percurso pedagógico. Estar sentado no board de um escritório da City de Londres durante dois mandatos dá-nos uma montra de outra realidade da advocacia, um know-how muito importante.

Quando se fala em internacionalização julgo que estamos a viver um momento único de mudança. Primeiro a CMS com a Rui Pena & Arnaut, agora a DLA Piper com a ABBC. A internacionalização de grandes escritórios tem passado



## A BANCA, A EUROPA E A SOBERANIA

De 1985 a 1988, Pedro Rebelo de Sousa foi vice-presidente do Departamento de Sindicatos de Empréstimos e Reestruturação do Citycorp Investment Bank, em Nova Iorque. Nos dois anos seguintes, assumiu a vice-presidência da Divisão Internacional de Mercados Financeiros do Citibank, também em Nova Iorque, tendo regressado a Portugal em 1990 para presidir ao conselho de administração do Fonsecas & Burnay e, nessa qualidade, liderar a reprivatização do banco. Com estas credenciais, como olha o senior partner da SRS para os desenvolvimentos mais recentes da banca nacional?

“O sistema bancário vive um dos momentos mais dramáticos da sua existência pós-revolucionária. O mais dramático foi terem sido nacionalizados, onde reside, julgo eu, o pecado original. A nacionalização da banca empobreceu o país e um país que não tem capitais tem gran-

de dificuldade em recuperar”, enquadra, para considerar que a banca nacional enfrenta problemas muito graves, desde logo porque “houve uma intervenção claramente tardia da regulação e da fiscalização”. “Houve uma errada perceção e um inadequado juízo sobre as implicações sistémicas de determinadas decisões, nomeadamente as que disseram respeito ao grupo Espírito Santo”, argumenta, criticando ainda o que considera ser uma “posição extremamente redutora” da atuação de Portugal enquanto país soberano: “O dever do nosso sistema financeiro não pode estar numa baía completamente burocráticas e limitativas da DGCom e de outras entidades europeias. Não se pode, por mera obediência, comprometer o sistema”. Não se pode esquecer, diz, que a banca está para a economia como o sistema circulatório está para o corpo humano.

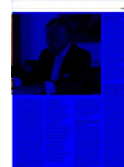
por vários modelos, o primeiro dos quais uma internacionalização tipo “império romano” – ou seja, seguir o cliente ou ir para um mercado onde prevalece a mesma matriz do Direito. Não é por acaso que as firmas francófonas se mantêm

nos países de África que foram colónias de França, como não é por acaso que os escritórios portugueses têm parcerias com escritórios angolanos, moçambicanos. Mas há também um modelo de expansão dimensional. E aqui há



três estratégias: global, local ou de alianças, por via de acordos mais ou menos vinculativos, umas exclusivas, outras não. Uma estratégia que foi verdadeiramente inovadora, nas décadas de 60, 70, foi a de franchise: ter uma marca e, obedecendo a um conjunto de regras, fazê-la proliferar em vários mercados, acomodando-a às características de cada mercado. A grande dificuldade da estratégia de integração é que se integram realidades muito distintas: por exemplo, a hora do sócio em Nova Iorque é de mil dólares ou mais, em Londres é, no mínimo, 700 libras, em Paris são 500 euros e em Portugal é metade disso – compara-se o incomparável.

O fenómeno da DLA Piper é o mesmo de outros escritórios internacionais que, depois de terem feito um percurso de fusão, estão agora a avançar para uma abordagem reformulada do modelo Baker McKenzie. Há que reconhecer que é muito difícil pôr no mesmo bolo seis mil advogados, com formas de trabalhar, com metodologias de remuneração, com planos de carreira



## Advocatus | E as firmas portuguesas têm sofisticação para atrair esses players?

**PRS |** Hoje, Portugal tem profissionais claramente ao mesmo nível dos profissionais internacionais. As sucessivas gerações têm aperfeiçoado grandemente os talentos dos mais velhos, que eram talentos sobretudo de hard skills – eram bons juristas, mas careciam, muitas vezes, das soft skills, eram pouco especializados, pouco team players, pouco virados para os clientes, pouco empresarializáveis, infodeficiários. As novas gerações são de uma qualidade que dá imenso prazer, sobretudo para quem, como eu, tem uma visão da advocacia portuguesa de fora para dentro, para quem tem a noção exata das comparabilidades. É muito estimulante.

Organizacionalmente, não sei se o universo global das sociedades estará ao nível das internacionais, mas as 30 ou 40 que se perfilam como aquelas com dimensão empresarial se não estão já, estão a caminho disso.

## Advocatus | A propósito do mercado asiático, foi esse potencial que levou a SRS a contratar um consultor em Singapura?

**PRS |** Já tínhamos uma parceria em Macau, mas considerámos que a singularidade desta nova era de investimento de e para o mundo asiático obrigava a outra presença. Há, indiscutivelmente, três eixos estratégicos: a China, sobretudo no percurso Pequim-Xangai-Hong Kong; o de Tóquio, mais histórico; e o que nos parece mais relevante para a restante Ásia não chinesa – Malásia, Tailândia e Singapura. Temos tido trabalho, o que é uma motivação, mas fazia sentido termos um ponto de observação, em conjunto com escritórios locais, num mercado onde claramente podemos ter o “first movers advantage”. Nesse sentido, acabámos de fazer uma aliança muito forte com a MAMO, um dos escritórios líderes de Malta, que é um pivô grande para a região mediterrânica.

E continuamos em Angola e Moçambique, onde estamos muito otimistas. Angola vive um momento de viragem da sua política constitucional e, ao que tudo indica, não haverá mais grandes crises de petróleo, a paz está bem encaminhada. São indicadores positivos.



completamente diferentes. A forma mais inteligente de responder a este reptó é reformular esse conceito, que não se pode dizer que seja pura franquia. É mais do que isso. A Baker McKenzie tornou-se um player internacional respeitável, na esmagadora maioria dos países onde está as suas práticas refletem algo muito idêntico internacionalmente, mas sempre tentando responder à especificidade de cada mercado. E é isso que se pretende. Mas o que aconteceu há cinco anos? Surgiu um novo player internacional chamado China, que está a investir no continente europeu e no africano e a tentar chegar ao americano. E dá-se o follow the client strategy. Não podemos esquecer que os escritórios chineses têm dois mil, três mil advogados... Há uma nova globalização, impulsionada pela China, com uma presença cada vez mais relevante de investidores asiáticos. Temos feito esta reflexão interna – como é que se responde a este fenómeno? Não conheço os detalhes da integração da ABBC na DLA Piper, mas, como tendência, acho que é inovadora,

**“Continuamos em Angola e Moçambique, onde estamos muito otimistas. Angola vive um momento de viragem da sua política constitucional e, ao que tudo indica, não haverá mais grandes crises de petróleo. Em Moçambique, as medidas são promissoras, o gás natural está a avançar, foi descoberto petróleo, a paz está bem encaminhada”**

porque até agora os modelos eram um pouco inflexíveis. É isto que permite que certos escritórios passem a ter interesse em integrar-se numa estrutura maior, mantendo embora um determinado tipo de correspondência funcional ao mercado em que estão.

## Advocatus | Mas diria que é uma tendência que pode multiplicar-se em Portugal?

**PRS |** As grandes sociedades portuguesas dificilmente entrarão nesse campeonato. Mas acho que para outros escritórios é, com certeza, um modelo apetecível, sobretudo para os que estão num top 15 e que veem nisso uma possibilidade de crescerem mais rapidamente e terem uma janela aberta para um universo de clientes, de experiências e de know-how muito diferente do que teriam se ficassem confinados à sua dimensão histórica. Pode ser uma tendência que atraia determinados escritórios internacionais, não tanto pelo mercado português, mas pela possibilidade de ser uma plataforma, nomeadamente para a lusofonia.



## SERVIR MELHOR OS CLIENTES

**Advocatus | Cumprem-se este ano sete anos da integração da sua firma na SRS. O que motivou essa decisão?**

**José Carlos Soares Machado |**

O processo de fusão entre a SRS Advogados e a Soares Machado e Associados ocorreu efetivamente no ano de 2010. A minha firma era uma sociedade "boutique", de dimensão média, e elevado grau de especialização sobretudo em Contencioso e Arbitragem, com uma forte vertente no litígio de direito comercial, societário, financeiro e imobiliário. Tinha também uma forte vocação para a área de prática de Private Clients, com uma relevante tónica no Direito Sucessório, e também uma experiência importante nas áreas de Direito Administrativo, de Direito do Trabalho e de Direitos Reais. Precisávamos de duas coisas: mais dimensão, para melhor servir os nossos clientes, e melhor cobertura em outras áreas para as quais não tínhamos tanta experiência. A SRS precisava, nessa altura, precisamente, de reforçar

a sua área de Contencioso e desenvolver a da Arbitragem.

**Advocatus | Sete anos depois, que balanço faz?**

**JCSM |** Muito positivo. As duas equipas de profissionais, a que me acompanhou e a da SRS, ambas de alta qualidade, integraram-se de forma harmoniosa, absorvendo a cultura uma da outra com enorme facilidade, a tal ponto que todos temos a sensação de que a fusão ocorreu, não há sete anos, mas há dezassete...

**Advocatus | O que ganhou a sua equipa com a integração?**

**JCSM |** A fusão trouxe à minha equipa duas grandes vantagens: primeiro, a possibilidade de foco total na área de especialização da Litigação, judiciária e arbitral, que deixou de ser, como era, a principal área, para passar a ser a nossa verdadeira área. Os nossos profissionais de outras áreas integraram os respetivos departamentos. A equipa de Contencioso da SRS integrou-se na

nossa equipa da SMA. Em segundo lugar, os nossos clientes passaram a ter à disposição um conjunto mais alargado e mais especializado de profissionais em áreas que nós tratávamos pontualmente ou não tratávamos de todo. No final, creio que todos ganharam.

**Advocatus | E o que acredita ter acrescentado à SRS?**

**JCSM |** Na área de Contencioso Judiciário e Arbitral, trouxemos uma equipa de advogados com bastante mais experiência e senioridade do que aquela que tinha a SRS nessa área, colocando a SRS definitivamente entre os principais players do mercado nesta especialidade. Por seu lado, os clientes da SRS passaram a poder contar com uma equipa que, toda junta, se tornou numa das melhores que o mercado da advocacia hoje lhes pode oferecer. Neste caso, um mais um foi igual a três!

**Advocatus | Pensa que este é um caminho que continua a**

**justificar-se no estado atual da advocacia em Portugal? Iremos assistir a mais movimentos do género?**

**JCSM |** Penso que uma fusão bem pensada, cuidadosamente negociada e executada com total boa fé, como foi o caso desta, será sempre um excelente instrumento para conseguir melhorar a organização societária e a qualidade dos serviços prestados e, simultaneamente, servir melhor clientes com maior grau de exigência.

É natural que ocorram integrações de escritórios individuais em grandes sociedades, mas fusões será mais difícil que aconteçam em grande número, uma vez que são mais complicadas de negociar. Dois ou três advogados de um pequeno escritório integram-se com facilidade, mas o mesmo já não acontece quando são equipas de mais de dez ou vinte advogados de um lado e mais de quarenta ou cinquenta de outro. Há muitos interesses a harmonizar, e os advogados são culturalmente demasiado individualistas.

## advocatus

WWW.ADVOCATUS.PT

COMUNICAR DIREITO



26

PEDRO REBELO DE SOUSA,  
SENIOR PARTNER DA SRS

“DEIXÁMOS MARCA  
NA ADVOCACIA  
PORTUGUESA”

08

ANTÓNIO COSTEIRA FAUSTINO  
EVITAR O AUMENTO DA TAXA

O novo presidente da Caixa de Previdência dos Advogados e Solicitadores não vai esperar até 2020 para fazer o balanço do atual regulamento. E, se tiver condições, pretende evitar o aumento da taxa de contribuição para os 24%.

16

MIRANDA ALLIANCE  
A ESTRATÉGIA PARA A COSTA  
DO MARFIM

A Miranda Alliance deu mais um passo na estratégia de internacionalização com a associação ao escritório CDI Counsel, da Costa do Marfim. Um mercado sofisticado, em que o foco estará nas telecomunicações, energia e construção.

