

# BALANÇO DE DOIS ANOS DE EXPERIÊNCIA A VIVER NO MUNDO DE ADVOGADOS

**“O mercado das sociedades de advogados é cada vez mais exigente quanto à estrutura que lhe dá suporte. Seja na gestão de pessoas, na tecnologia, na segurança, na reputação da marca ou nas instalações”**

**Rodrigo Ascensão**  
Managing director  
da SRS Legal



Faz agora dois anos que mergulhei no mundo das sociedades de advogados, tendo assumido a função de *Managing Director* da SRS Legal em março de 2023. Este novo capítulo na minha vida profissional apareceu sem que eu o tivesse planeado, mas porque as circunstâncias da vida levaram a que os caminhos da SRS Legal e o meu se tivessem cruzado no momento ideal para esta colaboração.

Na verdade, pouco conhecia de sociedades de advogados. Sou gestor e não jurista. Foi na banca que fiz o meu percurso profissional, onde tive oportunidade de ocupar posições de Comissão Executiva e de Administração em Lisboa, Paris e Madrid. Tive o privilégio de viver em contextos muito profissionalizados do ponto de vista organizacional, de inovação, de busca pela eficácia e pela excelência no serviço ao cliente.

O que surpreende (ou talvez não) é a coincidência de desafios entre estas duas atividades, aparentemente tão distantes. Cheguei rapidamente a essa conclusão e partilho aqui alguns exemplos destes pontos de convergência:

- O desafio tecnológico: as sociedades de advogados vivem hoje uma profunda transformação tecnológica. Neste desafio, a escolha das soluções e a coragem em investir são apenas o início da jornada. Mais desafiante é a transformação da forma de trabalhar e a adequação do modelo de negócio. Novas funções, novos modelos de pricing, mais partilha de conhecimento e o imperativo da cibersegurança são desafios maiores nas sociedades de advogados em todo o mundo;
- O desafio da *Customer Experience*. Como noutros setores de atividade, a forma como servimos os clientes, não só na qualidade técnica dos serviços jurídicos, mas também na forma como se gere a relação com o cliente, é um fator diferenciador. Hoje, a velocidade a que a informação circula faz com que um cliente “detrator” possa influenciar negativamente dezenas de potenciais clientes. Em contrapartida, um cliente “promotor”

é o veículo mais eficaz para angariar novos clientes. Se este tema está nas prioridades de qualquer banco, por maioria de razão deve ser uma obsessão para as firmas de serviços profissionais;

- O desafio da eficácia operacional: a definição de processo, a disciplina na sua execução, o lançamento das horas produzidas, a faturação atempada e a cobrança são sem dúvida áreas onde as sociedades de advogados têm espaço de melhoria. As que mais seriamente se dedicarem a esta otimização estarão mais preparadas na gestão dos recursos e no melhor serviço aos clientes. Aqui, os modelos de melhoria contínua e de *lean management* aplicam-se na perfeição;
- A necessidade de escala: o mercado das sociedades de advogados é cada vez mais exigente quanto à estrutura que lhe dá suporte. Seja na gestão de pessoas, na tecnologia, na segurança, na reputação da marca ou nas instalações. Creio que a tendência de consolidação do setor vai continuar nos próximos anos, quer por entrada em Portugal de grandes *Law Firms* internacionais integrando sociedades já presentes no mercado, quer por fusões de sociedades nacionais. Tal como aconteceu na banca.

Estes exemplos ilustram, creio eu, os enormes desafios de transformação com que as sociedades de advogados se confrontam e a imperativa profissionalização das suas equipas, sejam de advogados ou de suporte. São tempos de enormes oportunidades, mas também de riscos para quem - qual Kodak - não perceber que o sucesso do passado não é suficiente para garantir um futuro bem-sucedido. Tal qual como na banca. ■