

ADVOCATUS

ENTREVISTA

BRUNO FERREIRA,
CO-MANAGING PARTNER
DA PLMJ

"A mudança começa
dentro de casa"

NEGÓCIO DO MÊS

Venda de torres da NOS

VdA e Morais Leitão em operação que
pode ascender a 550 milhões

SOCIEDADES

Boutiques de advogados versus grandes firmas

Concorrência ou complementaridade?

5 600700 689397



Entrevista Bruno Ferreira

“A NOSSA REFOCAGEM É UMA TOMADA DE DECISÃO SOBRE O QUE NÃO QUEREMOS FAZER”

A *Advocatus* entrevistou o novo managing partner da PLMJ, Bruno Ferreira, que partilha a 'pasta' com Luís Pais Antunes numa conversa que deixa escapar que se avizinha cada vez mais a já falada transição geracional que tem vindo a ser construída no último ano e meio no escritório fundado por José Miguel Júdice. Sem medos, o sócio das áreas de bancário, financeiro e mercado de capitais, assume que quer que a PLMJ “dure para sempre” e garante que estão mais preocupados em limpar atividades marginais do que entrar em novos segmentos. E sublinha: “a mudança começa dentro de casa”.

TEXTO **FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA**
FOTOGRAFIA **HUGO AMAPAL**



O que mudou na advocacia contemporânea do Covid-19 e do consequente confinamento?

O setor viu-se confrontado com um desafio enorme: continuar a ajudar os clientes mantendo as suas pessoas em segurança num cenário sem precedentes. Na PLMJ, estivemos à altura deste desafio e para isso contribuíram diversos fatores.

Naturalmente, sempre fomos muito exigentes com o nível de serviço que damos aos nossos clientes e isso fez com que, entre outras coisas, estivéssemos sempre preparados para trabalhar em qualquer lugar a qualquer momento e em condições de segurança.

Assim que nos começámos a aperceber de que o caminho poderia ser o do confinamento assegurámo-nos de que estava tudo a postos para uma situação em que passaríamos todos a trabalhar remotamente. Fomos paulatinamente permitindo - e depois recomendando - que as pessoas passassem a trabalhar a partir de casa e por isso, quando chegou o momento em que o teletrabalho se tornou obrigatório, não foi uma novidade e aconteceu sem sobressaltos.

Estando em condições para continuar a servir os nossos clientes sem que a segurança das nossas pessoas fosse afetada, foi preciso assegurar que os nossos líderes se adaptavam às novas circunstâncias em termos de gestão das pessoas.

Também aqui já tínhamos começado a trabalhar, tendo iniciado um programa de formação interno focado na liderança e gestão de equipas. Isto ajudou bastante a que algumas das pessoas estivessem melhor preparadas para lidar com esta situação.

A verdade é que mesmo sem tomarmos consciência dessa realidade o contacto presencial com as nossas equipas permitia ler determinados sinais sobre a forma como corria o trabalho, facilmente se esclareciam dúvidas ou se dava feedback, geravam-se muitas ideias a partir dos encontros ocasionais, chance encounters com dizem os ingleses, etc.

Tudo isso ficou, de certa forma, mais limitado e tivemos que encontrar estratégias alternativas, o que nos obrigou a fazer um esforço permanente, fazendo recomendações aos líderes das equipas e pedindo-lhes também que refletissem sobre a sua liderança. Este esforço

foi bastante produtivo e vai deixar-nos com lições riquíssimas para o futuro. Por exemplo sobre a forma como ajudamos quem tem pessoas a seu cuidado e precisa de mais flexibilidade para trabalhar a partir de casa, etc.

Existiu aqui período de ajustamento para todos com uma componente emocional óbvia à qual foi preciso atender. Conseguimos responder à altura, com uma comunicação contínua com todas as pessoas em todas as geografias, com uma monitorização atenta das condições psicológicas de todas as equipas e um diálogo constante, à distância, com as equipas.

O que vai mudar na vossa advocacia do pós-covid face à do pré-Covid?

A corrida é de fundo. Um evento, por si só, mesmo com a magnitude do atual, não muda estruturalmente a advocacia de uma grande sociedade. O que o atual contexto veio fazer foi acelerar uma transformação que já estava em curso no setor jurídico e a vários níveis.

Naturalmente que existem desafios acrescidos de gestão no curto-prazo para todas as firmas, mas o nosso foco central não mudou: preparar a PLMJ para os próximos 20 anos. Esse caminho, iniciámo-lo no final de 2018 e se há um pré e um pós a considerar, é esse. Foi o plano estratégico iniciado em 2018 que nos permitiu entrar em 2020 com os melhores resultados financeiros de sempre e numa posição mais confortável para enfrentar este desafio.

Se pensarmos nos desafios que o contexto atual trouxe aos nossos clientes, a pandemia Covid-19 e a travagem económica que gerou vai, naturalmente, marcar os próximos meses. O impacto na sua atividade está a ser bastante significativo e o facto de ter chegado sem aviso torna o desafio ainda mais exigente.

A advocacia, pela sua natureza, é uma atividade com uma enorme capacidade de adaptação aos diferentes ciclos económicos e desta vez não será diferente.

Aliás, deixe-me que lhe diga que estou convencido que a advocacia de negócios em Portugal tem sabido sempre navegar águas mais ou menos agitadas, e em particular nós e as outras duas grandes sociedades, bem como algumas boutiques, temos sido capazes



“NÃO PODEMOS DIZER QUE O MODELO DE CO-MANAGING PARTNER É O FIM DA LINHA”



de responder muito bem aos diferentes ciclos, com sofisticação crescente e que nos compara ao que de melhor se faz a nível mundial.

Se olharmos para as últimas décadas Portugal, a mudança é uma constante e foi boa parte do tempo nesse contexto operacional que as empresas nacionais aprenderam a mover-se e a planear o seu futuro. Quem não sabe conviver com este enquadramento cíclico, quase sempre incerto e, às vezes, imprevisível como é o atual, tem muita dificuldade em sobreviver. O mais evidente - e que é transversal à generalidade das atividades económicas na área dos serviços - é a questão das novas tecnologias. Há aqui uma grande oportunidade para inovações significativas na forma como

trabalhamos, quer no relacionamento das equipas internas, quer na eficiência com que podemos prestar os nossos serviços aos clientes. Outro nível de mudança que será igualmente transversal à economia portuguesa é a pressão para reduzir custos por parte dos clientes. De resto, em termos de concorrência, estamos também a assistir a um aumento da dimensão e sofisticação dos advogados de empresa, novos concorrentes e prestadores de serviços alternativos.

Vemos muitas destes entidades como nossos parceiros, em particular os advogados internos que estão cada vez melhor apetrechados e contam com profissionais de excelente qualidade que conseguem fazer muito bem a ponte entre o negócio e o setor jurídico.

Que tipo de respostas novas a PLMJ teve de criar para responder aos clientes nesta fase de pandemia?

Numa primeira fase, foi preciso garantir uma resposta imediata ao enorme conjunto de desafios que foi colocado aos nossos clientes a vários níveis. Desde logo o sanitário, que implicou alterar formas de trabalho, mas também todo o ajuste financeiro que teve de acontecer quase imediatamente para proteger a sua sustentabilidade e, em alguns casos, assegurar a sua sobrevivência no período pós confinamento. Estamos bastante habituados a ajudar os nossos clientes em situações de crise e por isso temos muita experiência em constituir equipas com diversos especialistas e com capacidade de resposta imediata e conjunta a todos os desafios que



se colocam. É claro que todas as situações têm a sua peculiaridade, como aconteceu agora com a cessação repentina da atividade de alguns clientes, mas a nossa dimensão dá-nos a capacidade para identificar imediatamente as questões-chave. Mais de 50 anos de experiência nos maiores e mais complexos litígios e transações em Portugal fazem a diferença. Beneficiamos também muito por integrar equipas internacionais o que nos permite ter

um quadro do tipo de problemática que se tem colocado noutros países e ter um conjunto de contactos a que conseguimos responder rapidamente.

À medida em que a situação se prolonga e a situação económica se vai degradando, passa a ter mais relevância o trabalho com um pendor mais estrutural de adaptação de estratégias e modelos de negócio, bem como organização do trabalho. Haverá certamente um aumento do

nível de incumprimentos contratuais, de reestruturações de balanços e de litígios.

Como avalia a atuação do Governo na resposta à crise? Foram rápidos e céleres o suficiente?

Volvidos mais de dois meses desde que foi declarado o primeiro estado de emergência, penso que a questão já não é a da celeridade da resposta à crise sanitária, mas sim o tipo de resposta que é preciso ser dada à economia, tendo em conta duas variáveis muito delicadas: os recursos financeiros disponíveis para um país como Portugal e não comprometer o caminho que fizemos até aqui em termos da proteção de vidas.

Se a equação não é fácil para nenhum país, para Portugal é ainda mais desafiante. Temos os principais motores da nossa economia em dificuldades: o turismo terá um contexto muito difícil nos próximos meses, as exportações enfrentarão dificuldades pela onda protecionista que uma crise como esta desencadeará, bem como as limitações logísticas associadas a fronteiras altamente controladas e pressão sobre os transportes, a que acresce uma procura interna com um poder de compra muito limitado.

É fundamental que as medidas que estamos a adotar para apoiar as empresas não sejam apenas uma fatura a pagar mais à frente, como uma penhora de receitas futuras a sobrecarregar as nossas empresas. Por tudo isto, é preciso ser imaginativo, não replicar simplesmente os quadros das soluções das crises anteriores em matéria da capitalização das empresas e criar as condições para que Portugal mantenha o caminho que estava a fazer de destino atraente de investimento estrangeiro. Por exemplo, assumir o país como um exemplo de sustentabilidade em que as empresas portuguesas conseguem nesse âmbito ter um fator diferenciador face às demais.

O nosso Ministro da Economia, o Pedro Siza Vieira, é um dos melhores advogados de negócios em Portugal e construiu a sua carreira demonstrando ser capaz de encontrar soluções, muitas vezes inovadoras, para os problemas enfrentados pelos seus clientes. Estou certo de que será capaz de as encontrar

agora também, em particular beneficiando da reflexão após o primeiro momento de respostas urgentes.

As consultoras têm vindo a integrar serviços que, tradicionalmente, cabiam às sociedades de advogados. As sociedades não deviam fazer também uma evolução na forma como prestam os seus serviços? Há modelo de negócio alternativo para as sociedades?

O modelo de negócio tradicional das sociedades de advogados tem-se demonstrado bastante ágil e bem sucedido e tem vindo a sobreviver a muitas mortes pré-anunciadas. Isto acontece não apenas em Portugal mas também internacionalmente onde a partnership ainda é o modelo tradicional e mais frequente. Sobretudo tem sido um modelo que satisfaz as necessidades dos clientes que continuam a procurar os serviços prestados pelas sociedades de advocacia de negócios.

Mais do que estarmos atentos às estruturas usadas para prestar os serviços, sejam elas empresas cotadas, como já acontece nalguns países, ou startups, o que nos ocupa no dia a dia é o conteúdo desses serviços e a forma como eles são prestados. Estamos constantemente

sua realização profissional e se dedica a cuidar das necessidades dos nossos clientes. Estou numa posição extraordinária que desempenho ao mesmo tempo que continuo a trabalhar em assuntos dos nossos clientes e no meio de tudo isto o teletrabalho acaba por ser apenas mais um dos fatores que tenho de considerar.

Há pouco já mencionei que o distanciamento físico traz consigo diversos desafios na gestão de equipas e isto acontece na liderança a diversos níveis, incluindo na direção de topo.

Que legado deixaram os fundadores do escritório?

A PLMJ. Uma instituição com mais de 400 pessoas que existe há mais de 50 anos e que quer durar para sempre. Foi construída em cima de um conjunto de valores que fazem desta sociedade uma das maiores do país e que é feita não só de muitas pessoas que começaram aqui as suas carreiras e nunca deixaram de se rever neste projeto que tanto nos orgulha mas também que continua a atrair o melhor talento que podemos encontrar e que vê nesta casa a oportunidade de desenvolver ou continuar a sua carreira.

Tudo isto é legado dos fundadores e

atividade e outra de transformação mais abrangente em termos das dimensões da organização que quisemos impactar. Começando pela primeira: no final de 2018 iniciámos a implementação do novo plano estratégico com uma componente de refocagem da PLMJ que nos permitisse estar capacitados para servir os nossos clientes a pensar nos próximos 20 anos e continuar a crescer. Sempre trabalhamos nos grandes litígios e transações, os “bet the company cases” como dizem os americanos, mas existiam atividades marginais que foram ganhando espaço com o tempo e que estavam menos alinhadas com este foco da organização. A nossa refocagem constituiu sobretudo uma tomada de decisão clara sobre o que não queremos fazer, mais do que decidir entrar em áreas ou segmentos de mercado onde não estivéssemos. Temos vindo a fazer este caminho com entusiasmo e determinação, tendo já tido os primeiros sinais fortes de que esta é a estratégia certa visto que os resultados de 2019 foram os melhores de sempre, seja qual for o critério de análise. A segunda dimensão passou por olharmos para dentro e liderarmos a transformação que as novas gerações de advogados e líderes das

“É FUNDAMENTAL QUE AS MEDIDAS QUE ESTAMOS A ADOPTAR PARA APOIAR AS EMPRESAS NÃO SEJAM APENAS UMA FATURA A PAGAR MAIS À FRENTE”

te a pensar no futuro do que fazemos e na forma como o iremos continuar a fazer, não apenas em função dos desenvolvimentos tecnológicos mas também no aproveitar o conhecimento de outros setores ao nosso. Temos diversos projetos a correr neste campo particular.

Como é estar em teletrabalho como recém nomeado managing partner da maior sociedade de advogados portuguesa?

Os meus sócios deram-me a honra de os servir e de co-liderar, juntamente com o Luís Pais Antunes e o restante Conselho de Administração, os destinos desta grande organização que tem um conjunto de talentos excecionais que procura a

compromisso dos líderes atuais. É justamente por termos esse legado tão forte, que pudemos promover a reforma geracional que está em curso. Aquilo que nos cabe agora é levar a PLMJ para o próximo nível. E esta circunstância, diria que é única no panorama da advocacia nacional e é algo que nos entusiasma muito.

Falam em reposicionamento estratégico da PLMJ que é uma expressão, convenhamos, muito vaga. O que significa exatamente isso?

Não lhe chamaria reposicionamento, mas refocagem. De qualquer forma, a resposta tem duas dimensões que são como duas faces da mesma moeda, uma relacionada diretamente com a nossa

empresas nos exigem. Não queremos apenas estar ao lado dos nossos clientes, queremos ser uma peça-chave das empresas que acompanhamos na preparação para o futuro, o que em certos casos envolve sermos os provocadores dessa transformação. Queremos estar no centro da decisão. Para as nossas pessoas, não queremos ser apenas um local de trabalho, queremos ser uma organização que valoriza muito o seu talento e contribui para o seu crescimento, permitindo-lhes explorar a sua criatividade, funcionando um pouco como uma universidade interativa permanente e uma incubadora de inovação, de conhecimento e de transformação, e preocupada com a sustentabilidade. Queremos que as nossas

peças se desenvolvam e valorizem em muitas, muitas áreas que vão para além do direito. No fundo: transformadores, ágeis e leais aos nossos clientes e às nossas pessoas. É olhar mais além do que o resultado financeiro e considerar o impacto da nossa atividade em todas as suas dimensões. É um caminho de sustentabilidade cujo business case está agora a provar as suas virtudes.

É um recém membro PLMJ (desde 2016) face a outros sócios, mesmo os da sua geração. Que qualidades ou características acha que tem que o levaram a ser managing partner?

Talvez os meus pares estejam em melhor posição para responder a esta questão do que eu...

Para lhe dizer a verdade, desde os fundadores até todas as outras pessoas

“A PLMJ é uma instituição com mais de 400 pessoas e 50 anos e quer durar para sempre”

que estão na PLMJ, todos me fizeram sentir como se sempre aqui tivesse estado.

A figura do managing partner é a de uma espécie de ponta de lança do Conselho de Administração e que é, hoje, um grupo extraordinário e coeso e que funciona como uma verdadeira equipa, comprometida com o presente e futuro da PLMJ, perfeitamente alinhado com o caminho que decidimos trilhar em 2018.

Assim, diria que o que me é exigido e aos meus colegas do Conselho de Administração, é a capacidade de implementar as medidas que decidimos em conjunto e continuar o projeto que iniciámos e que passa, em primeiro lugar, pelo desenvolvimento das nossas pessoas – advogados e staff –, apostar no talento e

criar uma cultura de gestão que assenta num compromisso sério de transparência e franqueza.

A mudança começa dentro de casa, mas os reflexos na forma como estamos no mercado decorrem desta cultura geradora de coesão e confiança, porque nos permite ser mais exigentes na qualidade e empenho que pedimos de todos os que fazem a PLMJ.

Historicamente o managing partner era o rainmaker da Sociedade ou o membro fundador que dava o nome à Sociedade. O que se quer hoje do managing partner, sobretudo quando falamos de uma grande sociedade?

Penso que o rainmaker estava mais ocupado a fazer chover do que propriamente a gerir a sociedade por isso não sei se concordo totalmente com a afirmação.

A PLMJ tem uma dimensão assinalável: somos mais de 400 pessoas, existimos há mais de 50 anos e todos trabalhamos com a convicção de que a PLMJ perdurará para sempre e que não há outro caminho que não o do crescimento.

No setor jurídico, o mundo demorou mais a mudar, mas mudou. Se antes tínhamos um modelo unidirecional em que um grupo de advogados – os sócios – exigiam das suas equipas, hoje temos equipas que também exigem de nós e ainda bem que assim é. Este modelo bidirecional obriga a uma gestão muito profissional e holística, na medida em que tem de comportar um conjunto de dimensões que vai muito para lá da gestão financeira e da faturação, apesar da centralidade destes dois fatores, naturalmente.

Temos uma grande responsabilidade, em particular no atual contexto, para com as nossas pessoas e para com os nossos clientes. O papel de managing partner, num universo desta dimensão, é extremamente abrangente e requer determinadas características e complementaridade que tornou evidentes as vantagens de uma transição geracional suave e de uma sucessão bem planeada.

E neste aspeto particular penso que estamos mais adiantados pois este será um caminho que tem de ser percorrido por todas as sociedades, em especial as de maior dimensão considerando as respetivas situações “demográficas” atuais.

A sucessão das lideranças, para ser um motor de crescimento e de sustentabilidade, é um processo muito sério, requer tempo e oportunidade de quem chega para aprender com a experiência de quem estava e assenta necessariamente num pensamento de futuro: como vai evoluir o mercado? Que necessidades vão ter os nossos clientes? Qual será o papel do advogado? Quais as competências que as nossas equipas devem ter para melhor servir os nossos clientes no futuro? E, não menos importante, que organização queremos ser para reter os melhores profissionais?

Que diferenças entre as suas funções e as de Luís Pais Antunes?

O Luís mantém a presidência do Conselho de Administração e eu dou apoio na gestão da atividade corrente da sociedade, que conta agora com uma equipa mais alargada que nos permite ter mais pessoas a olhar de perto para cada um dos temas que consideramos pilares estratégicos da PLMJ. Além das responsabilidades para com a organização financeira e administrativa da sociedade, eu vou continuar a trabalhar em assuntos para os nossos clientes.

O modelo de co-managing partners é para manter ou trata-se de uma forma de transição entre uma geração e outra?

É o modelo que achámos que melhor serve a PLMJ neste momento. Faz parte de um processo de transição geracional no âmbito de um movimento que foi iniciado em 2018 e que envolve várias dimensões. Refletimos de forma permanente e em conjunto sobre qual é o modelo que melhor nos serve e por isso não podemos dizer que este é o fim da linha. Mais do que tudo importa sublinhar que este é um trabalho de equipa, de liderança partilhada, de um Conselho de Administração coeso e leal que está ao serviço das nossas pessoas e dos nossos clientes.

Esteve na Garrigues. Qual a diferença entre estar numa sociedade nacional e numa ibérica?

Aprendi muito na Garrigues e fiz lá muitos amigos. Pensar em ambas as sociedades ao nível da península ibérica é redutor. A PLMJ Colab tem uma forte presença lusófona e Garrigues tem uma presença

muito significativa na América Latina. Eu também estive em posições da minha carreira distintas num e noutra escritório por isso apenas possa testemunhar que as principais diferenças talvez sejam no fundo as diferenças entre as duas culturas, a lusófona e a espanhola, o que ainda é mais marcante quando se enquadra o escritório de Lisboa da Garrigues no seio de uma organização de grande dimensão e que, como todas as organizações, tem uma pulsão de centralização.

Esta crise económica não pode provocar uma nova explosão de crédito mal parado na banca? A banca é uma peça-chave na sobrevivência da economia e posterior retoma. Com o mal parado certamente a disparar, como é que o setor pode resistir e funcionar como alavanca?

É um grande desafio para o país. Uma banca forte é um pilar fundamental de uma estratégia de crescimento. Naturalmente que o nosso tecido económico tem de fazer um caminho de maior inovação nas soluções de capitalização, mas, mesmo feito esse caminho, o papel da banca é central.

De qualquer forma será difícil que os bancos deixem de sentir as agruras do ciclo económico e não há gestão que o possa evitar completamente.

Felizmente hoje em dia temos também um mercado de crédito mal parado que funciona e que tem diversos agentes de elevadíssima qualidade desde investidores, gestores de créditos e assessores. Estamos sem dúvida melhor preparados do que estávamos a partir de 2007/2008 e isso ajudará certamente a banca a responder a estes desafios. ●

