

advocatus

www.advocatus.pt

O novo agregador da advocacia



6 Rogério Alves, ABBC Lentidão é o nó da Justiça

“O nó fundamental da Justiça é a lentidão. O nosso processo não é ágil, é labiríntico, complicado, às vezes ridículo, ditador. Enquanto esse paradigma não for alterado nada mudará”, afirma Rogério Alves, 49 anos, advogado com associação à ABBC



26 Acabar na selva?

O emprego para toda a vida e para todos acabou. Os mercados querem mais flexibilidade, adaptação e mobilidade. Mas não podemos acabar na selva. O momento do Direito do Trabalho analisado por quatro especialistas: Luís Gonçalves da Silva (FDL), Luís Miguel Monteiro (MLGTS), João Paulo Teixeira de Matos (Garrigues) e João Paulo Gomes (RPA)

31 Médicos & Advogados

Os caminhos de médicos e advogados cruzam-se cada vez mais. A reboque dos casos de erros clínicos, dos mais mediáticos que há. É o Direito a arbitrar a Medicina como nunca antes se viu. Durante décadas, ninguém responsabilizou os médicos. Mas hoje têm de viver com o risco de uma responsabilização permanente. É o ponto de partida para a associação Amedijuris



Miguel Teixeira de Abreu
fundador AB

Temos de dar a mão aos clientes

Pág. 34

o nosso maior
compromisso
é consigo

Contacte-nos através do seu Mediador, visite-nos num Espaço AXA
ou ligue 707 218 218, todos os dias úteis, das 8h30 às 19h00.

redefinimos / standards





Tatiana Canas
jornalista
tc@briefing.pt

“Em situações de crise, o recurso a advogados tende a aumentar pois estes profissionais são uma peça-chave na gestão do *damage control* reputacional das actividades económicas”, afirma Miguel Teixeira de Abreu, 51 anos, acrescentando que a facturação da AB aumentou 8% nos dois primeiros meses do ano

Miguel Teixeira de Abreu, sócio fundador da Abreu & Associados

Crise aumenta recurso a advogados



Ramon de Melo

Advocatus | Em 17 anos multiplicou por 40 o número de colaboradores da Abreu Advogados (AB). Qual era a sua expectativa aquando da fundação da firma?

Miguel Teixeira de Abreu | Era essa. A AB teve um ano e meio de gestação. Éramos seis advogados a montar o escritório. Durante 18 meses fizemos reuniões quinzenais onde debatíamos cada área

que queríamos para um escritório de advogados – recursos humanos, investimento na inovação, procedimentos, organização, plano de carreira, visão institucional de “um sócio, um voto”, divisão do capital em partes iguais pelos sócios, obrigação de reforma aos 65 anos. Todo o processo de criação de uma sociedade foi desenhado nessa altura com uma perspectiva

de crescimento a prazo que fosse capaz de colocar o escritório no mapa das firmas de advocacia a nível nacional.

Advocatus | Qual foi o núcleo inicial?

MTA | Eu, o Henrique Belmar da Costa [o escritório começou por se chamar Abreu, Belmar & Associados, com a saída de Henrique

>>>

Belmar da Costa, a firma passou a chamar-se Abreu, Cardigos & Associados], o Pedro Cardigos, o João Paulo Teixeira de Matos [actual sócio *partner* da Garrigues Portugal], o António Esteves da Fonseca [actualmente ligado ao El Corte Inglés e com escritório em nome individual] e a Paula Penha Gonçalves.

Advocatus | É o único sobrevivente?

MTA | Sim. Em 1993, arrancámos com uma estrutura flexível e meia dúzia de clientes. O Henrique Belmar da Costa tinha uma carteira de avançados que partilhava com o sogro e trazia para o escritório. O Pedro Cardigos tinha um cliente. Eu estava a trabalhar com o grupo Pão de Açúcar e com uma empresa que estava a iniciar um investimento nas mini-hídricas em Portugal. O João Paulo tinha um cliente. O António também tinha alguns, uma vez que já advogava em nome próprio há mais tempo. O primeiro orçamento do escritório previa uma perda de 12 mil contos. Para termos um escritório devidamente equipado, a clientela que tínhamos por si não chegava. Prevíamos perder no primeiro ano e equilibrar no segundo, só no terceiro ano iríamos começar a retirar lucro. Sabíamos que não seria fácil manter uma estrutura assim, até porque ninguém ali vivia à vontade. Logo no início do primeiro ano, tivemos a baixa do Henrique, que optou por voltar à advocacia individual. No final de 1993 conseguimos equilibrar contas e a partir daí foi sempre a crescer. Em 1998 fizemos uma reunião onde decidimos que era necessário crescer através da contratação lateral. Era uma altura em que se falava muito de auditoras como a Arthur Andersen ou a PriceWaterCoopers virem para Portugal e tomarem conta dos escritórios de advogados, o que assustou um bocado os agentes do sector. O João Paulo e o António foram para a PriceWaterHouse, e eu e o Pedro Cardigos decidimos apostar num crescimento, não só orgânico mas também por integração de escritórios, mas que tinham de ser sempre mais pequenos para

“A pressão que o mercado está a impor é sobre a advocacia, ponto final. Não é só sobre as grandes sociedades”

não afectarem marca, modelo ou cultura da AB.

Advocatus | Dada a conjuntura económica, as estruturas muito pesadas de escritórios de advogados estão a ser postas à prova. Sente isso na AB?

MTA | Não sei se estou de acordo com essa premissa. A pressão que o mercado está a impor é sobre a advocacia, ponto final. Não é só sobre as grandes sociedades. Claro que elas têm uma estrutura maior, pelo que têm de controlar muito bem recursos e gastos. Mas têm maior flexibilidade porque têm uma carteira de clientes muito mais alargada, menos polarizada do que num pequeno ou médio escritório. A AB tem cerca de 6 mil clientes, dos quais, activos numa base anual, estão 2 ou três 3 mil. São muitos, desde a pessoa individual até à grande empresa, desde o cliente doméstico ao cliente internacional. Portanto, a AB e as grandes sociedades, pelo que sei, não têm sentido a crise da mesma forma que as firmas de pequena e média dimensão. Estas podem ter maior controlo sobre os gastos porque os têm mais à mão mas, se lhe falha um ou dois clientes, perdem a rentabilidade. Isto para dizer que os desafios são para todos, não para um segmento em concreto.

Advocatus | Qual é a percentagem máxima que um cliente pode pesar da facturação da AB?

MTA | Nunca mais de 5 ou 6 por cento. Um grupo económico na qual a AB preste assessoria a três ou quatro empresas nunca gera mais de 8 ou 9 por cento.

Advocatus | Tem tido vários assim?

MTA | Não. O grupo BES tem peso, a PT tem peso, o grupo BPN ainda tem peso. O escritório recicla-se com facilidade, até porque não é normal um escritório desta dimensão perder todo um cliente; pode perder um negócio importante, mas não fica sem o grupo todo. Por outro lado, quando uma área baixa o seu volume de trabalho, normalmente conseguimos com-

>>>



“Para este ano estamos a contar com mais uma decalção de 10 a 15 por cento nos prazos de pagamento. O outro problema é no fee, a pressão sobre o advogado por parte dos serviços jurídicos das empresas, que procuram reduzir o preço por cada hora contratada”

>>> pensar através do aumento de actividade de outra equipa de trabalho, pelo que há esse contra-peso. A crise é de 2008. A facturação da AB cresceu 33 por cento em 2009. E no ano passado terá caído 1 por cento. Até aqui tudo bem. Não há problemas. Onde há problemas, na AB e nas outras firmas, é na tesouraria. Porque os bancos não têm liquidez e os clientes estão a pagar mais tarde. O prazo de pagamento dilatou-se, em média, de 45 para 120 dias. Para este ano estamos a contar com mais uma *decálage* de 10 a 15 por cento nos prazos de pagamento. É para isso que estamos preparados. O outro problema é no *fee*, a pressão sobre o advogado por parte dos serviços jurídicos das empresas, que procuram reduzir o preço por cada hora contratada.

Advocatus | Estão a baixar os honorários cobrados?

MTA | Não foi uma decisão individual, é um movimento global em que o orçamento é feito ao cliente, mas no final é negociado um desconto. Até porque, às vezes, nas operações participam mais do que um escritório e essa prática já foi proposta. E depois ainda existe a pressão acrescida das firmas internacionais. Também há clientes que optam antes por trabalhar em regime de avença, que depois tem de ser flexível e adaptar-se. Perante este cenário, neste momento de aflição, temos de ser parceiros dos nossos clientes e dar-lhes a mão, para que eles depois também fiquem do nosso lado quando as dificuldades forem ultrapassadas.

Advocatus | Tendo em conta a dilatação dos prazos de pagamento e da pressão sobre os *fees*, a AB teve de tomar alguma medida extraordinária aquando da aprovação do orçamento para 2011?

MTA | A AB está a funcionar em antecipação ao mercado. Em 2009 começámos a sentir pressão na tesouraria, mas decidimos que isso seria assumido pelos sócios. No ano seguinte, os défices de tesouraria agravaram-se, vindo somar-se aos de 2009. Perante isto, a AB decidiu reduzir custos face àquilo

que consegue cobrar [v.s. àquilo que consegue facturar]. Obviamente, quando temos um escritório que factura muito mais do que cobra, têm de se fazer reduções de custos à medida das necessidades, para se poder conter gastos e pagamentos daquilo que se conseguir cobrar do cliente. Apesar de termos créditos sobre o cliente – depois, quando ele pagar, podemos voltar a estabilizar a estrutura de custos. É este o tipo de medidas que estamos a adoptar para 2011, de contenção de gastos, sem libertar pessoas; até porque estamos carregados de trabalho. Mas claro que estamos a contratar menos, a ser mais selectivos nos reforços de equipa mas, em termos homólogos, estamos a trabalhar mais 8 por cento do que nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2009.

Advocatus | Como explica isso?

MTA | Em situações de crise, o recurso a advogados tende a aumentar pois estes profissionais são uma peça-chave na gestão do *damage control* reputacional das actividades económicas.

Advocatus | Quais as áreas onde sente maiores picos de actividade?

MTA | Laboral, muito. Fiscal, imenso. E no Direito Público. Mas sem dúvida que a área que está em clara expansão é a ligada ao crescimento para Angola e Moçambique, onde seguimos os nossos clientes. Desde que as ligações da AB se oficializaram nestes países que as sinergias se multiplicam.

Advocatus | Voltando à estrutura das sociedades de advogados. Em entrevista ao Jornal de Negócios, o seu ex-sócio Pedro Cardigos previa uma tendência futura para a proliferação de pequenos escritórios, dada a crescente impossibilidade dos quadros médios ascenderem ao topo da profissão. Concorda?

MTA | Não. Em primeiro lugar, não pode haver proliferação futura daquela que já é uma realidade presente. Se olhar para a estrutura da advocacia em Portugal, encontra

“A facturação da AB cresceu 33 por cento em 2009. E no ano passado terá caído 1%. Até aqui tudo bem. Não há problemas. Onde há problemas, na AB e nas outras firmas, é na tesouraria. Os bancos não têm liquidez e os clientes estão a pagar mais tarde. O prazo de pagamento dilatou-se, em média, de 45 para 120 dias”

cerca de 700 sociedades, das quais 95 por cento tem menos de cinco elementos. O número de escritórios de grande dimensão representa uma minoria na advocacia portuguesa. Outro aspecto a ter em conta, é que um quadro médio numa sociedade de advogados ou tem uma clientela que conseguiu fidelizar, enquanto advogado do escritório, e esse chega sempre a sócio, ou não tem, e não consegue fazer uma estrutura média paralela no mercado.

Advocatus | Mas, actualmente, a progressão de carreira dum associado até chegar a sócio é muito mais distante, não concorda?

MTA | Só os melhores, os cada vez melhores, e os cada vez melhores dos melhores é que vão conseguir chegar ao topo. Já com base nessa reflexão é que, no seu plano de carreira, a AB introduziu no ano passado a categoria de advogado principal, para aquele profissional que já tem anos de experiência qb para ser sócio, mas não o vai ser, ou, pelo menos, não a curto prazo. E não vamos pôr carga negativa nisto – um advogado pode ser um excelente técnico, mas não ter veia comercial para angariar clientes, pode não gostar de se deslocar com frequência ao estrangeiro... e por isso a sociedade não tem para ele um plano de carreira normal como sócio, com as imposições de gerar negócio. E ele vê na carreira de advogado principal uma alternativa, onde ganha, trabalha, mas não tem esse *plus* de lucro e o tipo de obrigações típicas de um sócio.

Advocatus | Recorde-nos os principais momentos de crescimento da AB...

MTA | Começou por ser a incorporação do Miguel Avillez Pereira, com a Avillez Pereira e Associados (2002); a FPDA (2006) no Porto; o Duarte Athaide e a sua equipa (2006); Pacsa, Lusojurist e a Chastre (2008); Paulo Tarso Domingos e a sua equipa (2008), no Porto; Miguel Mendes Pereira para estreitar a área da Concorrência (2008), em Lisboa; SMS (2009), com a abertura da AB na Madeira. Já é um

“Neste momento de aflição temos de ser parceiros dos nossos clientes e dar-lhes a mão, para que eles depois também fiquem do nosso lado quando as dificuldades forem ultrapassadas”

passo importante na construção deste projecto. De cada vez que vamos falar com um novo escritório, trazíamos a equipa completa – daí a proliferação de sócios e associados, que trazia a necessidade de incorporar, adaptar e homogeneizar, em termos de cultura. Sou muito optimista e sempre achei que esta era uma melhor opção à de escolher, a priori, as pessoas à lupa. Se depois estas não se ajustam à dimensão, elas próprias procuram outras soluções de vida.

Advocatus | A AB já atingiu a sua dimensão final?

MTA | Em 2006, decidimos enveredar por esse caminho. Dois anos mais tarde, já com uma dimensão razoável, reunimos de novo e decidimos ir para o Porto e para a Madeira, bem como olhar para África e entrar no top 3 em Portugal, em termos de dimensão.

Advocatus | As metas já estão cumpridas?

MTA | Relativamente ao último desafio, já estamos entre o top 3 a nível quantitativo. Admito que não estejamos, em termos de facturação. Mas não sei porque é que somos o único escritório que publica contas e um relatório de sustentabilidade.

Advocatus | Qual é a vossa perspectiva de facturação para 2011?

MTA | Entre 16 a 17 milhões de euros

Advocatus | No primeiro ano foi quanto?

MTA | Em 1993 foi de 52 mil contos (250 mil euros).

Advocatus | O mercado português já está maduro?

MTA | Para a AB, o mercado nacional está saturado. Já não queremos crescer em quantidade, seremos mais selectivos na contratação, apenas com pessoas que tragam uma mais-valia evidente. Ressalvando, como é óbvio, que estamos muito satisfeitos com todas as integrações que fizemos até hoje. Mas a lógica quantitativa não se justifica mais.

“Estamos carregados de trabalho. Em Janeiro e Fevereiro trabalhamos mais 8% do que nos meses homólogos de 2010”

Advocatus | Como fiscalista, qual a sua opinião sobre as medidas que o Executivo tomou para reduzir o défice?

MTA | Não tinha outra hipótese – se uma pessoa chega a casa de outra e diz “tens de baixar o défice, de 7 para 4 por cento, amanhã”. Tudo o que é corte na despesa não tem efeito imediato, é muito mais rígido. Assim, tem de seguir pela via fácil, que é o aumento da receita, ou seja, aquela que no dia seguinte está em caixa. Nesta linha, a redução dos salários foi uma medida absolutamente essencial, pois era a única medida do lado da despesa que tinha efeito imediato. Mas isto paga-se, e Portugal tem um sistema fiscal completamente desajustado à sua realidade económica e posição geográfica. Devíamos ter um sistema decalcado da Holanda, Suíça ou Luxemburgo, onde os negócios internacionais têm uma via de acolhimento para poderem gerar negócio. Para que Portugal possa fazer essa reforma tem de ter margem para ter um sistema fiscal muito mais competitivo do que o espanhol, porque já tivemos clientes portugueses que faziam compras a outros portugueses através de empresas participadas em Espanha para aproveitarem o seu *goodwill*.

Advocatus | Dado o nosso buraco orçamental, não havia nenhuma alternativa preferível?

MTA | ... E, se o défice orçamental chegar a meio do ano e não estiver a caminhar na direcção certa, não se admire que o IVA passe de 23 para 25 por cento. Também não me surpreenderia se houvesse novo corte de salários.

Advocatus | Como fiscalista, qual é o limite que coloca ao princípio da irretroactividade da lei fiscal?

MTA | O Estado já tem feito tudo o que a lei permite, interpretado da forma mais ampla do que a imaginação humana consegue conceber. A relação fiscal é uma relação de confiança – de um lado tem o Estado, do outro o particular. O particular é o elo mais fraco. Quando o contribuinte tem uma relação de confiança com o Estado, gera-se

>>>



“Só os melhores, os cada vez melhores e os cada vez melhores dos melhores é que vão conseguir chegar ao topo”

>>>

uma situação de cumprimento e há uma propensão para exigir da sociedade o cumprimento da obrigação fiscal. Vemos isso na Suécia ou na Noruega, onde o pagamento de impostos é um acto social. Agora, quando o Estado põe em causa esta relação de confiança, a reacção é exactamente a oposta, e então a economia paralela e a fuga ao fisco disparam, atirando a evasão fiscal para números brutais. Já nem discuto o princípio da irretroactividade da lei fiscal porque, a montante, há outro princípio basilar que está em causa, que é o da confiança. Uma vez quebrada esta relação de confiança, espoleta-se uma reacção negativa por parte do contribuinte que o Estado nunca mais consegue controlar.

Advocatus | Para além do Fisco, há muitos outros problemas na justiça portuguesa...

MTA | O nosso sistema fiscal é complexo e burocrático, e a justiça pura e simplesmente não funciona, o que é outro aspecto inconcebível. Ter clientes internacionais com acções fiscais em tribunal que esperam três anos por uma decisão, o que é inexplicável. Assim, uma General Motors ou uma Volkswagen não investe 400 milhões de euros numa fábrica em Portugal, a menos que o Governo se ponha de tanga e desate a pôr ao seu dispor terrenos e incentivos fiscais, como fez com a Autoeuropa ou com a fábrica de baterias da Nissan.

Advocatus | Se fosse ministro da Justiça...

MTA | Não era. Primeiro, não tinha capacidades nem qualificações necessárias. Depois, não tinha o trato político. Apesar de ser um consensualizador, não tenho paciência de levar isso ao limite – chega uma altura em que se tem mesmo de andar para a frente. Mas se fosse ministro da Justiça, primeiro queria um cheque na mão. Depois, atirava-me aos tribunais, embora as pessoas mais certas para os reorganizarem sejam os próprios juizes e agentes que neles trabalham – e não os políticos.

PERFIL

Fez o ISLA e foi agente de tráfego de 3.^a na Varig

O pai de Miguel era engenheiro, mas a tradição da advocacia na família Teixeira de Abreu mergulha as suas raízes nas profundezas da História. António José Teixeira de Abreu, o bisavô, catedrático de Coimbra na viragem do século XIX para o XX, foi ministro da Justiça do último Governo de D. Carlos – o chefiado por João Franco.

António José foi professor e político mas também advogou. Apesar de ser monárquico convicto e militante, chegou a ser sócio do escritório de Afonso Costa, notório cabecilha republicano. Como está bom de ver, a amizade e a sociedade não resistiram muito tempo à implantação da República.

Pelo sim pelo não, após o 5 de Outubro, o bisavô Teixeira de Abreu achou por bem exilar-se no outro lado do Atlântico, em S. Paulo. Regressou em definitivo em 1917 (no entretanto, veio algumas vezes a Lisboa, à socapa, visitar a família), data em que foi reintegrado no corpo docente da Universidade de Coimbra, aplicando os ordenados em atraso na Sala Brasil da Faculdade de Direito. O avô Teixeira de Abreu também foi advogado, com escritório no Chiado, mas a tradição foi interrompida pelo pai de Miguel, que se deixou seduzir pelas engenharias mecânicas, e fez na Sofrefame o essencial da sua carreira profissional. Nascido em 1959, na Maternidade Alfredo da Costa, Miguel cresceu em Oeiras, onde fez o liceu, concluído com aproveitamento em 1976. Depois surpreendeu toda a gente. Em vez de ir para a faculdade, optou por fazer no ISLA um curso de tradutor de inglês e alemão – língua de que guarda os conhecimentos suficientes para entender os apartes que os alemães fazem nas reuniões (apesar de não declarar à partida essa capacidade).

Afinado o inglês, queria viajar, conhecer mundo. Como o dinheiro não lhe abundava na carteira, tratou de arranjar um emprego na Varig, que era sinónimo de bilhetes de avião à borla. Debutou como agente de tráfego de 3.^a e, quando não estava no *check in* do aeroporto de Lisboa ou a escoltar personalidades (como o famoso promotor imobiliário J. Pimenta), fartou-se de viajar para todo o lado, desde o Brasil ao Japão, Filipinas, passando por Nova Iorque e capitais europeias.

Aos 22 anos, decidiu acumular esta vida airada com a de estudante e inscreveu-se em Direito, “o curso para onde vai toda a gente que não sabe o que quer”, estudando e trabalhando até que



Recepção aos estagiários – Kartódromo de Évora – 2002, com o managing partner da AB no primeiro lugar do pódio.

em 1988 conseguiu despedir-se da Varig, por sua iniciativa, e ainda por cima, trazer uma indemnização de 2 500 contos – um episódio cujos pormenores da negociação (aqui propositadamente omitidos) não enganam: estava aqui a matéria-prima para um grande advogado.

Investiu o dinheiro da Varig numa pós-graduação feita na London Economics School (LSE), decisão sábia que logo rendeu dividendos. Regressado a Lisboa, foi pedir estágio a António Maria Pereira, que o recebeu muito bem, mas, “tinha muita pena, os estagiários já estavam todos contratados”. Miguel já ia a sair quando vieram a correr chamá-lo. Ficou na firma quando disse que sim à pergunta: “Será que lá em Londres tinha aprendido alguma coisa sobre *franchising*?”. Estávamos no início dos anos 90, a sociedade tinha uns contratos de *franchising* da Walt Disney e não tinha ninguém que percebesse do assunto.

Da PLMJ passou para a Garrires, em 1992. Deu aulas de Finanças Públicas até se decidir fazer o seu próprio escritório, animado pelo facto de ter montado e participado na sofisticadíssima operação de MBO do Pão de Açúcar, no valor de 45 milhões de contos.

“A minha maior operação foi a primeira”, graceja Miguel, 51 anos, senhor de um humor seco (que deve ter sido muito engraxado nos bancos da LSE) e que continua a gostar de viajar em família – não tem filhos, mas tem oito afilhados) para destinos distantes, como a Índia, Península Arábica ou Argentina. Gosta de futebol (é portista), mas depois de partir um braço e ter de ser operado ao joelho, resignou-se a ser espectador.