



ID: 44885356

23-11-2012 | Quem é Quem



Christian Charisius/Reuters



Tendências e desafios das sociedades

EM TEMPOS DE CRISE, ADVOGADOS FALAM DAS EXPECTATIVAS PARA 2013: INTERNACIONALIZAÇÕES, APOIO AO CLIENTE E AUMENTO DA EFICIÊNCIA E DA COMPETITIVIDADE.



João Caiado Guerreiro,

Managing Partner da Caiado Guerreiro & Associados, Sociedade de Advogados, RL

O grande desafio será sempre o de servir melhor os nossos Clientes, contribuindo para o

seu êxito e sucesso, numa situação de crise. Particularmente, ajudando os que passam por situações de maior dificuldade, por exemplo, encontrando novos mercados no estrangeiro e/ou outras fontes de financiamento. A crise vai obrigar as sociedades de advogados a serem cada vez mais eficientes e competitivas. Vai haver cada vez menos espaço para os menos preparados ou capacitados para apoiar os Clientes em todas as áreas. Os Clientes vão pedir cada vez mais aos advogados: não só aconselhamento jurídico, frequentemente em várias jurisdições, mas também apoio estratégico na tomada de grandes decisões.



Miguel Castro Pereira

Managing Partner da Abreu Advogados & Associados

Alargamento e diversificação internacional da base de Clientes, eficiência na alocação

de recursos para a prestação de serviços, rigor e valor acrescentado, aposta na retenção de talentos

e nos sistemas de gestão de informação e comunicações. Gestão de risco e financeira otimizada. As tendências (áreas de práticas que terão maior procura) são, para Portugal, Contencioso, Insolvência, Laboral e Fiscal, e fora de Portugal, Energia, Infraestruturas, Financeiro e Imobiliário.



João Espanha,

Sócio da Espanha e Associados

Julgo que 2013 assistirá a um aprofundamento dos movimentos de cisão e fusão a que temos vindo a assistir, bem

assim ao ensaio ou reforço de parcerias nos países da Africa lusófona, seja para acompanhar a clientela seja para tentar abrir novos mercados. O cenário negro que 2013 apresenta só poderá ser enfrentado com um aumento da produtividade e da eficiência, e com uma maior atenção ao cliente e às suas necessidades, antecipando-as na medida do possível. A especialização e a criação de nichos de mercado pode ser uma forma de tentar vencer 2013 o que, todavia, também comporta riscos – uma vez que os nichos podem esgotar-se ou ficarem saturados. O mercado nacional, já de si estreito, será cada vez mais pequeno, competitivo e volátil, com o consequente aumento da concorrência (que espero leal) e o esmagamento das margens daí decorrente. Quem não conseguir adaptar as suas estruturas e a sua forma de trabalhar a esta nova realidade dificilmente estará cá para assistir à retoma, se e quando ela decidir aparecer.



Manuel José Guerreiro,

Sócio da MJG&A, Advogados

Um dos principais desafios da advocacia para 2013 será a adaptação à brusca mudança da sociedade em face da

alterações legislativas que a crispação e os conflitos sociais impõem, bem como a velocidade a que a informação circula, combatendo a mercantilização da profissão e a sobreposição de imperativos de racionalidade económica à independência e responsabilidade profissional. Num mundo cada vez mais competitivo, competirá ao advogado dignifi-



car a profissão, restaurando e honrando os valores essenciais da confiança, lealdade e integridade na resolução e antecipação de conflitos, contribuindo para a realização de verdadeira Justiça.

**Diogo Perestrelo,**

Managing Partner da Cuatrecasas,
Gonçalves Pereira

As tendências e os desafios no mercado jurídico em Portugal poderão passar por:

- (i) uma atenção ainda mais focada nos nossos clientes, que tem problemas cada vez mais complexos e sermos capazes, no enquadramento económico e financeiro adverso que vivemos, de apoiá-los a encontrar as melhores e mais inovadoras soluções jurídicas na defesa dos seus interesses;
- (ii) a continua aposta na internacionalização, com particular atenção aos mercados de língua Portuguesa, como Angola, Moçambique e Brasil;
- (iii) modelos de remuneração mais ajustados e flexíveis à realidade actual, o que implica maior eficiência, rapidez e uma gestão excelente dos recursos por parte das sociedades de advogados;
- (iv) como áreas de crescimento, o Bancário (regulação e recapitalizações), a Energia, a Propriedade Intelectual, os Contenciosos (Administrativo, Tributário e Comercial) e o Distressed M&A.

**Rogério Fernandes
Ferreira,**

Sócio da RFF & Associados

O desafio passa, numa conjuntura económica bem adversa e com novos padrões de exigência, por, no estrito respeito pelas regras de ética e deontologia profissionais, poder continuar a prestar serviços com qualidade e real valor acrescentado aos clientes. E a tendência vai continuar a passar pela internacionalização dos serviços jurídicos, em especial para e dos países de língua portuguesa e, simultaneamente, pela ainda maior especialização, procurando as sociedades de advogados reposicionarem-se em novos nichos de mercado, quer em novas áreas de prática, quer por novos tipos de indústria, hoje cada vez mais solicitados e sofisticados, como, por exemplo, a propriedade intelectual, o direito laboral, as insolvências, a internacionalização e exportação de bens e serviços ou o direito fiscal, nacional, comunitário e internacional.

**Diogo Leite Campos,**

Sócio da Leite Campos,
Soutelinho & Associados

O mercado de serviços da advocacia está a estreitar-se dada a redução da atividade económica e consequentemente a diminuição de serviços legais. A função dos advogados neste contexto terá de ser dupla: antes de mais fornecendo cada vez melhores serviços jurídicos e adequados à situação do cliente, vista num todo. Depois, ao apoiar ainda com mais eficiência os agentes económicos contribuir para o desenvolvimento económico e social. As sociedades de advogados nada mais são do que um conjunto de advogados com uma repartição interna de trabalhos. Esta repartição tem de ser repensada em atenção ao ambiente económico e social.

**João Laborinho Lúcio**

Sócio da Pedro Raposo & Associados
Sociedade de Advogados, RL

Mais do que nunca, a advocacia precisa de ver fortalecida a relação de confiança e de total disponibilidade dos advogados para com os seus clientes. A forma especializada como os escritórios se organizam para oferecerem um serviço rigoroso que vá ao encontro das expectativas dos seus cliente, não pode perder de vista o papel do advogado enquanto verdadeiro conselheiro da actividade dos seus clientes. Um papel activo e preventivo dos advogados, que antecipem problemas e acrescentem soluções e valor aos seus clientes só se consegue com uma relação cada vez mais próxima entre advogado e cliente. Conhecer e compreender bem a actividade dos seus clientes é um trunfo que os advogados têm, necessariamente, que usar para cumprirem o que lhes é exigido, serem uma verdadeira mais valia para os seus clientes. Perante esta perspectiva, o grande desafio que os advogados têm nos anos vindouros é saberem mostrar a importância do seu trabalho na actividade dos seus clientes, por forma a que todos possam continuar a acreditar na mais valia dos seus serviços e, assim, manterem a sua actividade "vigiada" pela presença próxima de um advogado. Mais do que encontrar a forma de aumentar a sua carteira de clientes, aos advogados exige-se que saibam tratar dos seus actuais clientes com o propósito de se manterem no seu círculo de confiança.

**Diogo Leónidas Rocha,**

Sócio da Garrigues Portugal

O ano de 2013 vai ser vivido num ambiente de contração económica e, como em qualquer outra atividade económica, a advocacia tem de reestruturar-se para se adaptar à nova realidade do mercado. Do ponto de vista organizacional, os seus recursos deverão ser otimizados, adaptando-se a dimensão e a estrutura de custos internos a uma procura mais fraca, mas contudo não menos exigente. Do ponto de vista da oferta de serviços, penso que continuaremos a assistir a um maior investimento nas áreas de consultoria mais ligadas à reestruturação empresarial, redução de custos e sinergias, tais como as áreas laboral, fiscal, reestruturação e insolvências e contencioso. O desafio da internacionalização começa a ser cada vez mais incontornável, sobretudo para países africanos de língua oficial portuguesa onde os níveis de crescimento reclamam uma crescente necessidade de apoio jurídico. Apesar da envolvente económica não muito animadora, julgo que a advocacia portuguesa atingiu já um nível de maturidade e capacidade de adaptação a novos condicionamentos que lhe permitirá enfrentar com sucesso estes desafios.

**Rodrigo Almeida Dias,**

Sócio da F. Castelo Branco & Associados

Para muitos, suspeitamos que a ideia será simplesmente atravessar 2013 sem ter de arranjar uma oliveira e uma corda. Mais a sério, os escritórios de maior dimensão deverão ajustar-se à redução da actividade económica e à pressão tendente à moderação de honorários mantendo sempre a preocupação de não fazer concessões na qualidade. Para tanto, haverá que (i) continuar a acompanhar as tendências do mercado, mais virado para reestruturações e recuperação de crédito do que para grandes investimentos; e (ii) descobrir novos mercados – quer nichos no mercado nacional quer, sobretudo, potenciando a expansão internacional, onde Angola e Moçambique são destinos de eleição. Se este é o ajustamento pelo lado da receita, também deverá haver ajustamento pelo lado da despesa, com a inevitável racionalização de custos, o que, no entanto, não tem de passar por despedimentos para quem, como é o caso da FCB, não embarcou em euforias pretéritas.

**Duarte Vera Jardim,**

Sócio da Jardim Sampaio, Magalhães e Silva & Associados

É expectável que venhamos a assistir a reorganizações internas nas sociedades de advogados, em função da crescente necessidade de contenção de custos e das tendências do mercado. Áreas como o contencioso e o direito do trabalho continuarão, certamente, a valorizar-se e a assumir importância crescente. Isso colocará desafios ao nível das estruturas e dos próprios advogados. Tirarão melhor partido da situação os que revelarem maior flexibilidade e capacidade de adaptação. A internacionalização deverá permanecer uma tendência clara ao longo do próximo ano.

**Manuel Santos Vitor,**

Sócio Administrador da PLMJ

A aposta em projectos de expansão internacional continuará a ser uma das prioridades das principais sociedades de advogados portuguesas. Será igualmente importante acompanhar a onda de mudança interna – legislativa, económica, social – e as oportunidades que surgirão por essas vias. As sociedades de advogados terão de continuar a lutar por elevar os seus níveis de eficiência e de competitividade num mercado aberto e caracterizado por extensa concorrência nacional e internacional. 2013 será um ano muito difícil para a sociedade em geral e para as empresas portuguesas. Estaremos à altura das nossas responsabilidades sociais e estaremos disponíveis para acompanhar, como parceiros, os nossos clientes, para ultrapassar as dificuldades com que todos nos iremos deparar.

**Dr. Vítor Marques da Cruz,**

Sócio da MC&A

Os escritórios de advocacia com alguma expressão no mercado terão, necessariamente, de se internacionalizar e “transferir” parte do seu capital humano para a realização de trabalhos noutras jurisdições, sob pena de perderem a sua posição. O maior desafio será a gestão e manutenção das grandes equipas de advogados que alguns escritórios contrataram e a adaptação das mesmas às novas realidades.

**José Luís Esquível**

Sócio da Esquível Advogados

O desafio principal das sociedades de advogados estará em demonstrar aos seus clientes que a assessoria jurídica, nos vários planos em que se desdobra, constitui uma mais valia para as empresas e não um mero custo. Para tanto a inovação, a qualidade e a capacidade de antecipar problemas e de os resolver com eficácia para os objectivos das empresas serão determinantes para a percepção dessa mais valia. Em termos de mercado externo, assistir-se-á a um desenvolvimento de trabalho de âmbito internacional, tanto na vertente do apoio a clientes nacionais como na assessoria a clientes estrangeiros com interesses sobretudo nos países africanos de língua oficial portuguesa.

**Fernando Antas da Cunha,**

Sócio da ACFA, Antas da Cunha, Ferreira & Associados

O Ano de 2013 não será muito diferente do ano de 2012. Entendo, porém, que é necessário uma intervenção muito mais rápida ao nível do apoio às empresas, ou seja, hoje é muito difícil prever cenários no médio longo prazo. Com efeito, a volatilidade de uma empresa pode mudar em 3 meses e cabe aos advogados aconselharem devidamente os seus clientes a evitarem surpresas desagradáveis. Ao nível interno julgo que o que marcará os próximos anos é a responsabilidade conjunta de sócios e advogados na performance da sociedade.

**Pedro Shiappa**

Sócio da Campilho Ribeiro Telles, Shiappa Cabral, Ulrich & Associados

As principais tendências que se apresentam para a advocacia para 2013 são a acentuada diminuição da procura de serviços jurídicos, uma forte pressão dos Clientes sobre os honorários com acentuada tendência a baixarem e com definição de caps, a redução do número de advogados nas principais sociedades e um aumento do desemprego entre os jovens advogados. Uma tendência que antevemos será a continuação da internacionalização e estabelecimento de parcerias com escritórios nos países lusófonos. Como principais desafios, essen-

cialmente para as sociedades de advogados, consideramos o controle de custos sem pôr em causa a qualidade dos serviços, a criação de equipas especializadas em áreas do direito com maior procura em tempo de crise económica e a manutenção de um nível de rentabilidade que permita remunerar os profissionais de uma forma digna.

**Pedro Rebelo de Sousa,**

Sócio da Rebelo de Sousa & Associados

2013 tem por desafios ser capaz de acompanhar as mutações impostas pela realidade económica (nacional e internacional) em particular ao tecido empresarial português. Seja em termos do IDE, seja da internacionalização e da reestruturação empresarial privada, seja ainda do redimensionamento do Estado. Tal não só para permanecer numa posição de referência no mercado da advocacia mas manter e cativar talento.

**Rui Amendoeira,**

Sócio Executivo da Miranda Law

Numa conjuntura de crise, há ainda assim vários sectores de actividade e empresas portuguesas que crescem e têm sucesso. É o caso das empresas que apostam na inovação, na qualidade do serviço e na atenção ao cliente, ou que se focalizam (ou refocalizam) nas áreas em que Portugal tem vantagens competitivas evidentes. É também o caso das empresas que se direccionam para a exportação dos seus produtos ou serviços ou que se implantam em mercados internacionais. Os agentes económicos que conseguem reduzir ou eliminar a sua dependência dos factores condicionantes da crise económica interna são aqueles que melhor sobrevivem à actual conjuntura. A advocacia tem que seguir o mesmo caminho. A contração do mercado interno dos serviços jurídicos a que assistimos desde, pelo menos, 2008 só pode ser efetivamente contrariada através de uma estratégia de alargamento do mercado a outros espaços geográficos que estejam em crescimento. E essa estratégia está ao alcance das várias realidades de que se compõe a advocacia, desde a firma de maior dimensão até ao advogado em pratica isolada, contanto que cada qual saiba definir os objectivos que estão ao seu alcance e adequar os seus recursos para o efeito. Esse é o desafio para a advocacia em 2013 como tem sido nos últimos anos.

**Fernanda Matoso**

Sócia da Moraes Leitão, Galvão Teles,
Soares da Silva & Associados

As tendências serão muito semelhantes às de 2012, continuando as privatizações a estar na ordem do dia, assim como se espera, também, um aumento da litigância, quer a nível dos conflitos laborais, quer de insolvências, com abrandamento de solicitações por parte de entidades públicas e serviços do Estado a advogados externos. Adicionalmente, esperamos também continuar a verificar um aumento progressivo do investimento estrangeiro em Portugal ou de transacções com uma forte componente estrangeira. Os desafios serão igualmente semelhantes: criatividade no desenvolvimento de áreas e serviços que mitiguem os efeitos do decréscimo de solicitações sentidas noutras áreas e uma prestação de serviços mais eficaz que vá ao encontro das necessidades de controlo de custos de cada cliente. Foco na relação com o cliente e a qualidade dos nossos serviços são os valores que norteiam a nossa actividade nesta fase difícil da vida do país.

**João Costa Quinta,**

Sócio da ABBC & Associados

Creio que a tendência da advocacia para 2013, em particular das sociedades de advogados com estruturas de maior dimensão, será a internacionalização. Tendencialmente, estas sociedades procurarão oferecer os seus serviços noutras jurisdições, em especial nas jurisdições "próximas" da portuguesa, com particular ênfase para Angola e Moçambique. O principal desafio da advocacia para 2013 estará, a meu ver, na adaptação às necessidades dos seus clientes. O contexto económico obrigou a grande maioria das empresas a deixar de lado novos investimentos ou novos projetos e a concentrar-se essencialmente na reestruturação e consolidação do passivo. Por outro lado, a previsível quebra do consumo interno obrigará muitas dessas empresas a seguir o caminho da internacionalização, o que fará com que as sociedades de advogados se sintam na necessidade de acompanhar os seus clientes para esses novos mercados, o que é um desafio extraordinário para a advocacia portuguesa.

**Fernando Resina da Silva,**

Sócio da Vieira de Almeida & Associados

A advocacia continuará a ressentir-se da desaceleração da atividade económica fruto da difícil situação do Estado e da grande maioria das empresas portuguesas, bem como da recessão económica europeia. A advocacia é resistente à crise e pode viver da crise, mas apenas sobreviverão aqueles que se conseguirem adaptar à nova realidade. Todos sabemos quais as áreas de atividade em declínio e as que estão a crescer, mas não basta a aposta nestas em detrimento daquelas para ter sucesso. Cada advogado tem um desafio mais complexo que passa por provar ao cliente não apenas a utilidade mas o valor acrescentado da sua assessoria jurídica. Para tal, o desafio passa por prestar serviços de qualidade, orientados para o cliente e para os resultados, por um preço ajustado. O advogado tem cada vez mais de se tornar num parceiro do cliente, contribuindo ativamente para o sucesso da sua causa e com ele correndo riscos. Depois é seguir o cliente e com ele ir caminhando...

**Lino Torgal,**

Managing Partner da Sérvulo & Associados

Na actual situação económica, aos advogados exige-se a capacidade de reinventar a sua actividade, aumentar a produtividade e encontrar soluções com menos recursos. Para uma sociedade 'premium' como a Sérvulo, isso significa manter a estratégia de prestação de serviços diferenciados, com elevado grau de especialização e valor acrescentado para o cliente. Esta estratégia, nos tempos actuais, pressupõe uma forte aposta na marca e na comunicação aos nossos clientes desse valor acrescentado.



ID: 44885356

23-11-2012 | Quem é Quem



FÓRUM

As tendências e os desafios para o próximo ano

págs. 14 a 19