



ID: 44885526

23-11-2012 | Quem é Quem

Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados

Sociedade de Advogados RL

Com raízes que remontam aos anos 30 e 60, quando foram criados os escritórios dos seus fundadores, a Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva é hoje uma das sociedades de topo no mercado português da advocacia.

Independente e com forte reconhecimento internacional, a Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva é reconhecida pela qualidade do serviço jurídico prestado, pela prontidão das suas respostas, pelo rigor profissional da sua equipa e pelas soluções inovadoras que apresenta.

Oferece um serviço especializado nos principais ramos do Direito, tendo acompanhado muitas das maiores e mais importantes operações realizadas em Portugal, bem como transações e contenciosos transfronteiriços de elevado valor. Proporciona, ainda, representação multilingue a grandes empresas de todo o mundo, no âmbito das suas actividades em Portugal.

De entre os seus clientes, constam algumas das maiores empresas e grupos empresariais portugueses e internacionais, bem como entidades públicas e privadas e instituições supra-nacionais, o que lhe propicia um conheci-

mento excepcional do ambiente jurídico e empresarial nacional e internacional.

Com uma equipa de 165 advogados ao dispor do cliente, a Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva tem sede em Lisboa e possui ainda escritórios no Porto e no Funchal.

Graças à sua rede de parcerias com entidades locais e, à criação, em 2010, da rede de alianças MLGTS LEGAL CIRCLE, opera também a partir de escritórios no Brasil, Angola, Moçambique e Macau.

CONTACTOS

SEDE

Morada: Rua Castilho, 165
1070-050 Lisboa
Tel.: (+351) 213 817 400
Fax: (+351) 213 817 499
E-mail: mlgtslisboa@mlgts.pt

PORTO

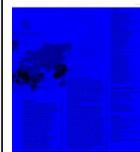
Morada: Av. da Boavista,
3265 - 5.2., Edifício Oceanvs
4100-137 Porto
Tel.: (+351) 226 166 950
Fax: (+351) 226 163 810

FUNCHAL

Morada: Av. Arriaga, Edifício Marina
Club, n.º 73, 1.º, sala 113
9000-060 Funchal
Tel.: (+351) 291 200 040
Fax: (+351) 291 200 049

Web Site: www.mlgts.pt

MORAIS LEITÃO
GALVÃO TELES
SOARES DA SILVA



LEX MUNDI

Desde 2001, a Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva é o membro exclusivo para Portugal da Lex Mundi, a principal associação de sociedades de advogados independentes do mundo. Constituída por cerca de 160 sociedades de advogados e abrangendo mais de 21 000 profissionais desta área em cerca de 100 jurisdições, a Lex Mundi promove a troca de informação profissional sobre o mercado, a actividade jurídica local e internacional e o desenvolvimento do Direito, o que permite a cada sociedade membro melhorar o desempenho e a capacidade de resposta junto dos clientes.

MLGTS LEGAL CIRCLE

Procurando responder às necessidades crescentes dos seus clientes nas diferentes jurisdições, nomeadamente nos países de expressão portuguesa, a Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS) estabeleceu parcerias institucionais com sociedades de advogados líderes de mercado no Brasil, Angola, Macau e Moçambique.

A MLGTS Legal Circle é uma rede de parcerias de sociedades de advogados existentes em diversas jurisdições, assente numa partilha de valores e princípios comuns de actuação, com a finalidade de oferecer serviços jurídicos de excelência através da presença em Angola, Brasil, Macau e Moçambique, para além de Portugal. Todos os escritórios são independentes e líderes na sua jurisdição, pretendendo-se assegurar com as parcerias estabelecidas uma prática jurídica orientada para a satisfação das necessidades dos clientes, de modo a garantir a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado em qualquer das jurisdições.

SÓCIOS

- ▶ José Manuel Galvão Teles
- ▶ Miguel Galvão Teles
- ▶ João Soares da Silva
- ▶ António Pinto Leite
- ▶ António Sampaio Caramelo
- ▶ Carlos Botelho Moniz
- ▶ Filipa Arantes Pedrosa
- ▶ Luís Branco
- ▶ Fernanda Matoso
- ▶ Francisco de Sousa da Câmara
- ▶ Carlos Osório de Castro
- ▶ António Lobo Xavier
- ▶ Segismundo Pinto Basto
- ▶ Nuno Galvão Teles
- ▶ Eduardo Verde Pinho
- ▶ Joaquim Vieira Peres
- ▶ João Pereira Reis
- ▶ José Botelho Moniz
- ▶ Luísa Soares da Silva
- ▶ João Serra
- ▶ António Emílio de Vasconcelos
- ▶ Rui Patrício
- ▶ Luís Miguel Monteiro
- ▶ Tomás Vaz Pinto
- ▶ Bernardo Lobo Xavier
- ▶ Francisco Cortez
- ▶ Filipe Lowndes Marques
- ▶ Rui de Oliveira Neves
- ▶ Miguel de Almada
- ▶ João Alfredo Afonso
- ▶ Jorge Simões Cortez
- ▶ Margarida Olazabal Cabral
- ▶ Pedro Costa Gonçalves
- ▶ Helena Tapp Barroso
- ▶ Líliliana Malheiro Tomás
- ▶ Miguel Nogueira de Brito
- ▶ Nuno Peres Alves

ÁREAS DE ACTIVIDADE

- ▶ Administrativo e Contratação Pública
- ▶ Bancário e Financeiro
- ▶ Comercial e Societário
- ▶ Europeu e Concorrência
- ▶ Contencioso e Arbitragem
- ▶ Fiscal
- ▶ Imobiliário
- ▶ Mercado de Capitais
- ▶ Propriedade Intelectual
- ▶ Trabalho e Segurança Social
- ▶ Urbanismo e Ambiente

PRÉMIOS

- ▶ Portuguese Law Firm of the Year (2011, 2010, 2008, 2007, 2005)
- ▶ Client Choice (2012, 2011, 2005)
- ▶ Chambers Europe Award for Excellence in Portugal (2010, 2008)
- ▶ Tax Firm of the Year in Portugal (2009)
- ▶ Sociedade do Ano (2009)
- ▶ Sociedade do Ano em Laboral e Fiscal (2009)



Os novos desafios dos líderes

HÁ UM NOVO GRUPO DE 'MANAGING PARTNERS' NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS QUE TERÁ DE ENFRENTAR A CRISE. MAIS PROFISSIONALIZAÇÃO É A PALAVRA DE ORDEM.

Bruno Proença

MUDAM-SE OS TEMPOS, mudam-se as vontades. No caso das sociedades de advogados, o verso do soneto de Luís Vaz de Camões sobre a mudança pode ser adaptado para mudam-se os tempos, mudam as pessoas e mudam os desafios. Os grandes escritórios de advogados portugueses são uma história de sucesso mas enfrentam hoje os problemas mais complexos desde o seu nascimento. Com a crise, o paradigma do mercado mudou e há os tortuosos caminhos da internacionalização. Mas há que ter esperança. As sociedades são hoje organizações profissionais e são geridas por um novo conjunto de 'managing partners', mais preparados para a gestão e conscientes dos desafios que têm de vencer.

“O sector da advocacia em Portugal é de ponta. É uma história de sucesso. No sector da Justiça, foi a única profissão que acompanhou a história e conseguiu manter-se aos melhores níveis internacionais”. João Vieira de Almeida, que é o 'managing partner' da Vieira de Almeida e Associados (VdA), faz o ponto de situação actual.

É também dos mais antigos sócios gestores das grandes sociedades de advogados. “Fui o advogado número quatro na Vieira de Almeida, por isso fui testemunha da evolução dos escritórios

até agora. O primeiro desafio foi o da modernização e o do crescimento. Durante muitos anos, as sociedades apetrecharam-se para estarem preparadas para a abertura de Portugal, o investimento estrangeiro, as primeiras operações de M&A, a interacção com as sociedades estrangeiras que estavam a entrar no mercado nacional”, conta João Vieira de Almeida.

“Depois foi necessário travar a batalha do crescimento, não só em número mas das organizações. Sistemas, processos, modelos de organização, matrizes de funcionamento... Quando comecei a trabalhar, os advogados estavam proibidos de dizer a palavra mercado”.

Como sintetizou João Vieira de Almeida, os sócios fundadores das grandes sociedades de advogados criaram escritórios que falam de igual para igual com a concorrência estrangeira. Mas muitos já passaram o testemunho da gestão do escritório a uma geração mais nova. João substituiu o pai Vasco na VdA. Já Manuel Santos Vítor é hoje o 'managing partner' da PLMJ, Nuno Galvão Teles dirige a Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS), Diogo Pestrelo é um dos sócios gerentes da Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Lino Torgal está à frente da



Paula Nunes

“ O sector da advocacia em Portugal é de ponta. É uma história de sucesso.

João Vieira de Almeida
Vieira de Almeida & Associados



Paulo Figueiredo

“ Era desejável não falar da crise mas ela está presente.

Lino Torgal
Sérvulo & Associados

Sérvulo & Associados e Miguel Castro Pereira é o 'managing partner' da Abreu Advogados. Estes advogados enfrentam hoje desafios difíceis.

Para Manuel Santos Vítor, "o primeiro passa por perpetuar a existência das grandes sociedades de advogados para além da geração dos sócios fundadores. O grande desafio é preparar

a PLMJ para os próximos 45 anos. A tarefa está facilitada porque a sociedade já fez o caminho de passar do escritório de A, B ou C para ser a PLMJ. Já é uma marca".

Esta questão é relevante quando a crise económica marca a vida de todas as sociedades de advogados. "É diferente gerir com o mercado a



ID: 44885297

23-11-2012 | Quem é Quem

>>

crescer ou com o mercado em crise como actualmente”, sintetiza Nuno Galvão Teles. E Lino Torgal acrescenta: “Era desejável não falar da crise mas ela está presente. O novo desafio passa por adaptar as sociedades aos novos tempos. A crise teve um enorme impacto na advocacia e criou um novo mercado, diminuindo o volume e o preço dos serviços jurídicos. A nova geração assume a liderança num contexto particularmente difícil”.

Há vários caminhos para ultrapassar este problema. Desde logo, mais eficiência na gestão dos escritórios, o que passará por reestruturar – o eufemismo habitual para despedir colaboradores e pagar menos. “Temos que ser mais eficientes. Temos que estar mais próximos do cliente. Ter modelos de remuneração mais flexíveis. Os clientes têm que sentir que o serviço jurídico tem valor. O modelo de tabela horária está a descer muito. O cliente quer um orçamento para saber quanto lhe vai custar. O modelo hora tem que passar para um modelo negociado”, explica Diogo Perestrelo, ‘managing partner’ da Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, em conjunto com Maria João Ricou. Para Lino Torgal, é óbvio que “o paradigma do crescimento contínuo das sociedades em facturação e número de advogados está posto de parte. Agora é necessário lidar com um mercado encolhido, logo as sociedades devem ajustar a sua estrutura e os custos”.

E João Vieira de Almeida coloca o dedo na ferida. “É necessário olhar para dentro e preparar as organizações para resistirem aos choques provocados pela crise e, no limite, todos estarem preparados para ganharem menos. Sem isso significa perda de qualidade do trabalho e motivação”.

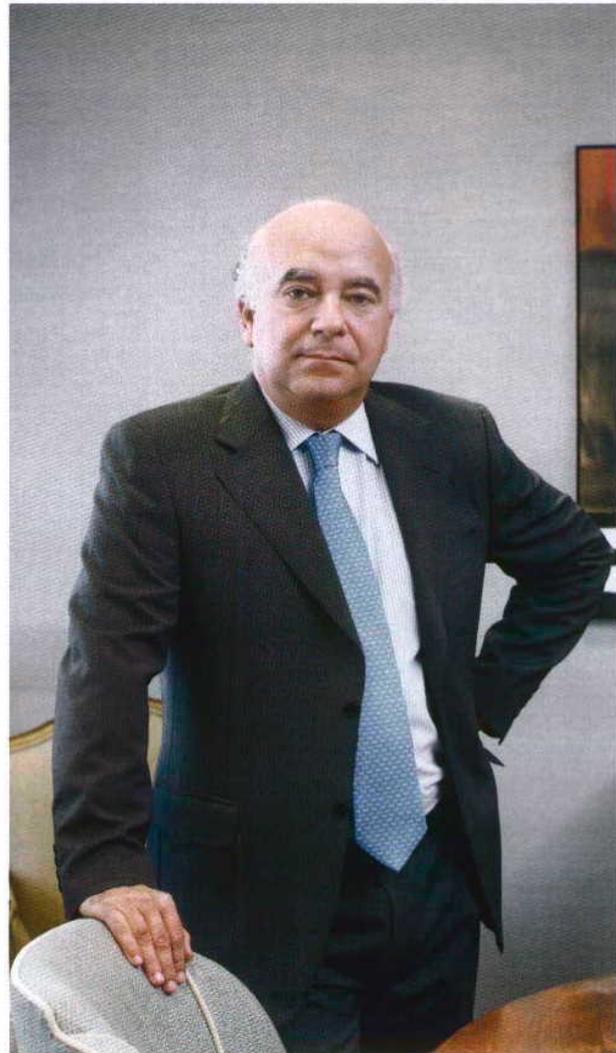
Parece unânime que as sociedades de advogados estão a enfrentar uma realidade adversa como nunca viveram antes. “Durante muitos anos, os clientes batiam-nos à porta sem grande esforço da nossa parte. Esse período acabou. Tudo o que aprendemos em termos de desenvolvimento de negócio até há cinco anos atrás está completamente obsoleto. Portanto, estamos num admirável mundo novo”, explica Manuel Santos Vítor.

Neste mundo novo, a internacionalização parece o plano de salvação que muitos estão já a seguir e outros querem abraçar. A PLMJ arrancou com os primeiros projectos há dez anos. Nuno Galvão Teles afirma que a MLGTS quer “continuar a ser reconhecida como líder em várias áreas, com um extra que passa pela internacionaliza-

“ Há muitos anos percebemos que uma das nossas vantagens é a língua portuguesa. Estamos a criar uma rede de sucesso.

Nuno Galvão Teles

Morais Leitão, Galvão Teles,
Soares da Silva & Associados



Paulo Figueiredo

ção”. E concretiza: “Há muitos anos, mas de forma cautelosa como é nosso timbre, percebemos que uma das nossas vantagens é a língua portuguesa. Estamos a criar uma rede de sucesso. Lidar com as parcerias espalhadas por Macau, Brasil, Angola e Moçambique é um enorme desafio de gestão”.

Miguel Castro Pereira reforça que a interna-



ID: 44885297

23-11-2012 | Quem é Quem



Paula Nunes

“ Durante muitos anos, os clientes batiam-nos à porta sem grande esforço da nossa parte. Esse período acabou.

Manuel Santos Vítor
PLMJ

cionalização “é uma janela de oportunidade para os advogados portugueses”. No caso da Abreu Advogados, “é um caminho desde o início da sociedade, apostando-se nos clientes com base internacional”.

Se todos reconhecem que é uma opção difícil, há quem acrescente dúvidas se será a solução para todos os problemas das sociedades de advo-

gados. A internacionalização “é um paliativo interessante mas não creio que seja a solução clara para o problema. Desde logo, há uma dimensão dos serviços jurídicos ligada à cultura local. São serviços menos ‘standardizáveis’ do que na área financeira. Olhar para os países lusófonos é uma forma de compensar a diminuição na procura interna. Mas a solução tem que ser encontrada no mercado interno”, explica Lino Torgal.

Lá fora ou cá dentro, todos concordam que para sobreviver a um mercado mais pequeno e mais competitivo é necessário incrementar a profissionalização dos escritórios. É a única forma de garantir mais eficiência. “Há o desafio da progressiva profissionalização que todas as sociedades de advogados, que têm vindo a crescer, vão ter de enfrentar”, afirma Nuno Galvão Teles. E João Vieira de Almeida concretiza: “É fundamental ser capaz de gerir melhor, nomeadamente a ‘pool’ de sócios, a rentabilidade de cada dossier, cada advogado e área de prática”.

Como é que se faz? Apesar de alguns exemplos internacionais que passam pela mudança da ‘governance’ das sociedades, ficando mais próxima das empresas, inclusive com a figura do CEO, por cá o consenso é outro. Os escritórios devem ser geridos por ‘managing partners’ ou conselhos de administração que partilham o poder estratégico com as assembleias de sócios. Os ‘managing partners’ devem apostar na formação em gestão mas mantendo a ligação aos seus clientes. A aposta na profissionalização ainda está centrado nas estruturas de apoio.

Para Nuno Galvão Teles, “não há ninguém que conheça melhor o negócio do que os advogados. É quase impossível ter uma pessoa de fora que acrescentasse valor a uma organização como esta. É um negócio especial. Não é uma sociedade de capitais, é uma sociedade de pessoas. Os desafios da gestão são iguais, mas temos diferenças substanciais de uma empresa, daí a ‘governance’ também ser diferente”.

Diogo Perestrelo reforça esta ideia: “Há um aspecto empresarial mas também há especificidades destas organizações em que os donos (os sócios) trabalham e estão presentes. Há uma gestão das relações entre sócios e advogados que é muito específica e só um par dos outros sócios consegue fazer. Há aqui muito de bom senso. É necessário convencer os outros sócios que as medidas são as correctas e isso é muito difícil para quem não conhece a realidade da prática do direito e da relação com os clientes. Outro aspecto



ID: 44885297

23-11-2012 | Quem é Quem

“ *Temos que ser mais eficientes. Temos que estar mais próximos do cliente.* ”

Diogo Perestrelo
Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

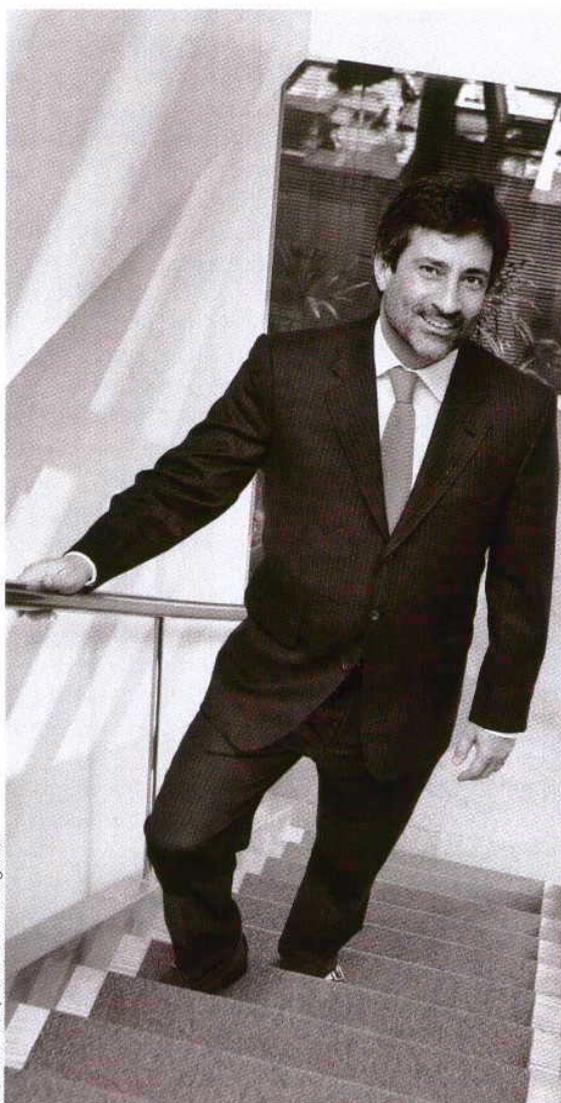


Foto cedida por Abreu Advogados



Paulo Figueiredo

“ *A internacionalização é uma janela de oportunidade para os advogados portugueses.* ”

Miguel Castro Pereira
Abreu Advogados

importante é que os sócios que estejam a gerir a firma consigam continuar a trabalhar os clientes. Isso permite estar perto da realidade, que está a mudar muito. O que seria mais difícil se estivesse apenas a gerir o escritório. Também é uma forma de ser respeitado pelos seus pares e convencê-los das melhores medidas”. Miguel

Castro Pereira acrescenta a importância da formação. “Tenho formação em gestão. Não me atreveria a gerir a Abreu Advogados se não tivesse essa formação”.

Com o mercado a mudar muito rapidamente, fica uma questão: será que este modelo de gestão vai sobreviver a esta crise? <>



ID: 44885297

23-11-2012 | Quem é Quem

TEMA DE CAPA

ANÁLISE

Líderes das sociedades enfrentam os desafios da crise e da internacionalização

págs. 6 a 10





Sociedades de **ADVOGADOS**



Diogo Perestrelo



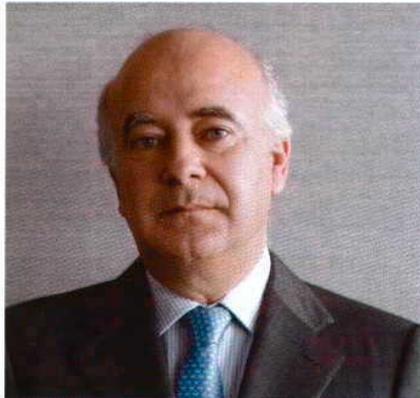
João Vieira de Almeida



Lino Torgal



Manuel Santos Vítor



Nuno Galvão Teles



Miguel Castro Pereira

Líderes dos escritórios enfrentam mudança radical do mercado

► UMA CRISE NUNCA VISTA ► OS CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ► OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO





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 cumprirmos 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.



FÓRUM

As tendências e os desafios para o próximo ano

págs. 14 a 19