



Prudência, confiança, otimismo, investimento, internacionalização – é assim que as dez sociedades de advogados inquiridas pelo Advocatus sobre as perspetivas para 2012 encaram um ano que se anuncia como sendo de continuação, se não mesmo de agravamento, da crise

## O ano de todos os ajustes

Em 2012, tudo indica que as tendências já registadas em 2011 se manterão e até acentuarão: a contração na economia e a regressão no consumo e a contenção do investimento deixam antever um ano de contornos difíceis para o tecido empresarial e para a sociedade portuguesa. Neste contexto, qual a estratégia das sociedades de advogados? Como encaram a crise? Retraem as expectativas ou fazem jus à velha máxima de transformar desafios em oportunidades? Das opiniões recolhidas emerge uma conclusão: este vai ser um ano de ajustes, em que, mais do que nunca, as sociedades vão fazer valer os seus fatores distintivos. Reforçar competências, diversificar, internacionalizar, apostar na excelência do serviço ao cliente – eis alguns dos denominadores comuns às diversas sociedades que acederam a expor as suas perspetivas para o ano em curso. Perpassa, de entre os vários testemunhos, uma mensagem positiva, em que a prudência e o otimismo se conciliam na convicção de que 2012 será um ano de oportunidades.

Alguns destes artigos foram escritos segundo as regras anteriores ao novo acordo ortográfico.

SRS

### Enfoque no cliente

As nossas perspetivas para 2012 são naturalmente de consolidar as Opções Estratégicas, atentas as circunstâncias que afectam o mercado europeu em geral e o português em particular. Ao festejar 20 anos de um projecto com determinados princípios fundacionais – institucionalização, qualidade, especialização, realização pessoal e profissional e internacionalização – tentaremos cuidar de fortalecer a aposta no Foco no Cliente e na nossa capacidade de ter valor acrescentado ao seu negócio. Acreditamos que se manterão as tendências dos dois últimos anos no acréscimo de actividade no Direito Laboral, incluindo o que abrange ao sector Público, o Contencioso e a Arbitragem e as reestruturações empresariais. Apostas como a do Direito Desportivo, Ambiente e Terceiro Sector, devem sentir um certo aprofundamento. O Direito Financeiro andar de braço dado com o *Corporate* para encarar a onda de reestruturação que a economia realizará e de reprivatizações. Áreas como Fiscal e Direito Público estarão activas, seja porque qualquer decisão empresarial dependerá de uma cuidadosa reflexão tributária, seja porque no refluxo do programa de reprivatizações haverá que repensar o Estado Regulador. Rever as PPP e atender uma produção legislativa que se impõe ocuparão os nossos administrativistas. Como que em paralelo, teremos a área de Concorrência e Direito Europeu que estará muito subjacente a todos estes desenvolvimentos. Numa outra direcção teremos a crescente internacionalização da economia portuguesa e o que ela implica de esforço de acompanhamento dos nossos Clientes. Enfim – um ano em que decerto os desafios farão jus a esta trajectória de sucesso nos últimos 20 anos!



Pedro Rebelo de Sousa  
managing partner

URÍA MENÉNDEZ - PROENÇA DE CARVALHO

### Acreditar na recuperação

O mercado dos serviços jurídicos não deixou de ser afectado pelo contexto actual de crise. Não obstante, a advocacia é uma actividade que também se desenvolve em contra-ciclo e há aspectos que se traduzem em oportunidades para o futuro. Desde logo verificou-se uma mudança no tipo de assuntos. As operações de aquisição e financiamento de novos projectos nos sectores público e privado deram lugar a operações de reestruturação e refinanciamento e a um crescimento claro do contencioso. Em face das restrições orçamentais que enfrentam, mudou a atitude das empresas face à contratação dos serviços jurídicos. Iniciou-se a era dos modelos flexíveis e criativos de honorários que basicamente significam partilhar o risco dos clientes. Esperamos que em 2012 as reestruturações e as aquisições de oportunidade se intensifiquem, em particular no sector financeiro e imobiliário. Mesmo no sector público adivinha-se, em função de novas privatizações, da renegociação de contratos e concessões e da implementação de reformas estruturais, uma retoma da procura de serviços jurídicos. Não será talvez ainda o ano de crescimento económico que todos desejamos, mas poderá ser o ano com os primeiros sinais de uma recuperação que, embora se afigure lenta, poderá ser mais sólida e sustentável no longo prazo.



Filipe Romão  
sócio



## BAPTISTA, MONTEVERDE E ASSOCIADOS

**Investir na marca**

Em Portugal, as perspectivas económicas para 2012 são negativas, prevendo-se uma forte contracção da economia e uma quebra acentuada do consumo e do investimento, as quais serão naturalmente sentidas na advocacia.

No entanto, à semelhança do que aconteceu no ano de 2011, em que o volume de negócios da BMA superou em cerca de 15 por cento o ano anterior, procuraremos ultrapassar os efeitos económicos da crise. Com efeito, a BMA pretende dar continuidade, com toda a determinação, ao seu modelo próprio de advocacia e reforçar o investimento nas suas áreas de especialização, como a propriedade intelectual, o direito farmacêutico, o direito da publicidade e as tecnologias de informação.

Iremos também continuar a investir na marca BMA, mantendo-a como uma referência absoluta nas nossas áreas de especialização não só em Portugal como no estrangeiro, reforçando a qualidade nos nossos serviços jurídicos, de forma a acentuar factores de diferenciação e criação de mais-valias para os clientes.

A BMA continuará a apostar na formação profissional dos seus advogados e a dar-lhes as condições necessárias para procurarem novas oportunidades de negócio para a sociedade.

A BMA continuará a fazer uma meticulosa gestão do risco de crédito de clientes, procurando reduzir os prazos de pagamento e controlando rigorosamente os custos operacionais.

BAPTISTA, MONTEVERDE &amp; ASSOCIADOS

SOCIEDADE DE ADVOGADOS RL | LAW FIRM

## ABREU ADVOGADOS

**Diversificar o risco**

Numa perspectiva geral consideramos que, em 2012, o mercado continuará a estar muito competitivo, o que irá beneficiar as sociedades que tenham uma organização adequada em termos de gestão. A facturação atempada, a redução dos prazos de cobrança e uma rápida adaptação à realidade económica serão factores essenciais para o sucesso das Sociedades de Advogados.

No caso da Abreu Advogados, a estratégia comercial para este ano passa por uma presença "agressiva" no mercado nacional, com um forte incremento de *cross selling*, e pela diversificação do risco da nossa actividade, através da presença multijurisdicional (presentemente estamos em Angola, Moçambique e Macau/China), pois acreditamos que não se pode olhar para a advocacia que praticamos focando-nos exclusivamente na realidade económica nacional, mas pensando globalmente. Continuaremos também a ter um especial cuidado no que toca à optimização dos nossos recursos e na sua utilização com rigor ético na definição de meios a utilizar e objectivos a atingir.

No que toca à relação com os clientes, continuaremos a tentar encontrar soluções para que estes, apesar dos cortes orçamentais, obtenham *value for money* nos serviços por nós prestados. A Abreu Advogados sempre se integrou com os clientes, não sendo um mero prestador de serviços alheio da respectiva realidade. A nossa condição de prestadores de serviços externos a um leque alargado de clientes nacionais e internacionais permite-nos aceder e participar em inúmeras experiências que podemos reverter para os nossos clientes. A Política de Sustentabilidade da Abreu Advogados é, também, uma forma de nos tornarmos mais competitivos e por isso, melhor preparados para mais um ano de crise económica. A adopção de boas práticas na gestão e prestação de serviços contribui para a nossa sustentabilidade económica e social, tornando-nos a primeira escolha de colaboradores e clientes.



Miguel Castro Pereira  
managing partner

## GÓMEZ-ACEBO &amp; POMBO

**Consolidar Lisboa**

Fermín Garbayo  
resident partner

Para a Gómez-Acebo & Pombo a grande aposta para 2012 é a consolidação do seu escritório em Lisboa, investindo fortemente na formação especializada interna e externa dos seus profissionais.

Obviamente, e atendendo ao contexto de incerteza que atravessamos, estamos convictos de que nos próximos meses a adaptação às novas circunstâncias será crucial. A evolução da situação financeira do Estado e dos mercados internacionais, dos quais depende a economia portuguesa, o cumprimento dos compromissos estabelecidos pela *troika*, nomeadamente o pacote de reformas legislativas previsto, e o cumprimento do calendário de privatizações, terão um forte impacto na economia portuguesa e no futuro de todos os que nos movemos na sua área de influência. As áreas em que mais seguiremos apostando serão, até pelas razões acima descritas, a Arbitragem, o Contencioso, o Societário/Comercial. Vamos, ainda, reforçar as nossas áreas de Banking & Finance, Energia, Construção e Contratação Pública. A Propriedade Intelectual e as Tecnologias de Informação serão também uma área-chave de desenvolvimento no escritório de Lisboa, dando sequência ao projeto de desenvolvimento desta área iniciado em 2011. Encaramos a crise como uma oportunidade de crescimento, pois é nos tempos difíceis que surgem as melhores ideias e por vezes as melhores oportunidades.



&gt;&gt;&gt;

MIRANDA CORREIA E AMENDOEIRA &amp; ASSOCIADOS

## Pela positiva

A Miranda aborda o ano de 2012 com optimismo. Desde o início da nossa actividade, já lá vão 25 anos, que decidimos prosseguir uma estratégia clara de máxima internacionalização. Tal como a entendemos, a internacionalização significa operar em diversas geografias com uma plena implantação em cada espaço a ponto das barreiras linguísticas, culturais e de ordenamento jurídico serem (quase totalmente) desmanteladas. A globalização da actividade económica tem esbatido o conceito de "pátria" ou "nacionalidade" das organizações empresariais, sobretudo as de maior dimensão. Tenho dificuldade em apontar a nacionalidade de alguns dos nossos maiores clientes multinacionais, salvo porventura a sua nacionalidade de origem ou histórica. À nossa (menor) dimensão, procuramos seguir o mesmo modelo: construir uma organização multi-jurisdicional em que o elemento unificador deixa de ser um espaço territorial (país, cidade ou outro) para passar a ser um conjunto de valores profissionais: a especialização do conhecimento, a qualidade do serviço, a ética dos comportamentos.

Através desta visão, o espaço (ou mercado, como também se diz)

em que podemos actuar é (quase) tão amplo como a nossa ambição. Para já, a Miranda Alliance estende-se por todo o espaço da língua portuguesa, uma parte da África francófona e espanhola, e bem assim os Estados Unidos. Na nossa mira estão outras paragens onde as oportunidades existem e são tangíveis. Temos o rumo definido e o planeamento do nosso crescimento bem estabelecido. A estratégia é de longo prazo e, tanto quanto possível, deve ser imune aos ciclos conjunturais, sejam eles positivos ou negativos.

Alguém disse que a "crise" é tão mais real quanto mais pensamos nela. Se assim é, a melhor forma de a combater é estarmos ocupados com ideias, projectos e iniciativas que não nos deixam tempo para pensar na crise. Por isso, estamos optimistas.



Rui Amendoeira  
sócio executivo

PLMJ

## Manter a liderança

Em PLMJ fazemos um balanço positivo de 2011 e os indicadores de que dispomos dão-nos confiança para 2012 e anos seguintes, os quais serão seguramente desafiantes em termos de dificuldades a transpor.

Para PLMJ o ano fica marcado pela consolidação do projecto de internacionalização, iniciado há vários anos. Trabalhamos diariamente com os nossos parceiros em Angola, o GLA – Gabinete Legal Angola e em Moçambique, com o GLM - Gabinete Legal Moçambique. Reforçamos a nossa parceria com a Dacheng Law Offices, o maior escritório chinês, onde trabalham em permanência dois Advogados de PLMJ.

Do ponto de vista de reconhecimento internacional foi também um ano muito positivo, com a atribuição do prémio de melhor *Managing Partner* da Europa ao nosso Sócio Fundador e Presidente do Conselho de Administração Luís Sáragga Leal, que nos prestigia a todos em PLMJ. Assinale-se também o reconhecimento do prestigiado Financial Times, que considerou PLMJ a 5.ª Sociedade mais Inovadora da Europa Continental.

Como em anos anteriores PLMJ envolveu-se nalguns dos assuntos e operações mais emblemáticos realizados em Portugal, incluindo, mais recentemente, no programa de privatizações.

Para 2012 apostamos fortemente no reforço da exportação de serviços jurídicos por PLMJ em permanente ligação com os escritórios

PLMJ International Network, e trabalharemos arduamente para continuar a ser uma firma líder em Portugal procurando manter a confiança dos nossos clientes, muitos dos quais acompanhamos há dezenas de anos.

Esperamos ter a oportunidade de participar nas principais operações que possam surgir ao longo do ano, incluindo designadamente no programa de privatizações.

Temos hoje mais *fee earners* a trabalhar no universo de PLMJ do que no início de 2011. Sendo certo que a larga maioria desses advogados foi integrada nos escritórios de GLA e GLM, é com orgulho que se assinala a integração de nove estagiários e a entrada de 13 novos estagiários no ano de 2011. Este é um sinal claro de confiança no futuro de PLMJ.

À medida que nos aproximamos dos 45 anos de actividade, continuamos a crescer como escritório e instituição. Somos hoje e reforçadamente seremos uma sociedade de advogados *full service*, independente e cada vez mais marcada pela presença em várias jurisdições.



Manuel Santos Vitor  
sócio administrador



VIEIRA DE ALMEIDA

## Prudência e confiança

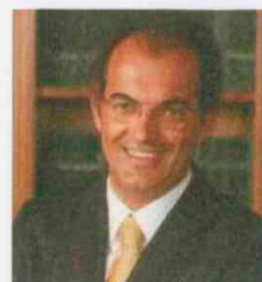
Olhamos para 2012 com a prudência com que se deve encarar a incerteza – e com a confiança própria de quem tem todas as razões para acreditar num final feliz.

Vai, é claro, ser um ano exigente. A procura de serviços jurídicos em algumas das áreas/produtos que mais sustentaram o crescimento das firmas nos últimos anos terá uma tendência de contracção. Outra coisa não seria de esperar face à brutal desaceleração do investimento (público e privado, nacional e estrangeiro) e ao estrangulamento financeiro de muitas empresas. Este quadro, conjugado com os sinais de estabilização da procura que já se viam antes da crise de 2008, torna o crescimento – e mesmo a sustentabilidade – das firmas de advogados um exercício cada vez mais difícil. A exigência de qualidade técnica e de inovação nas soluções apresentadas aos clientes, de eficiência na gestão de recursos, de rigor no recrutamento e na retenção de talentos, de sofisticação na construção de propostas de *fees* – tudo isto teremos, nós e os nossos concorrentes, de enfrentar com esforço redobrado nos tempos que aí vêm.

Nos últimos dois anos, fizemos na VdA um exercício profundo de reflexão estratégica e tomámos opções claras de posicionamento, segmentação e diferenciação. Temos, em toda a firma, uma união de propósitos em torno dessas opções. Como é óbvio, podemos estar enganados nas nossas escolhas, mas não estamos passivamente à espera dos desígnios do destino. Acreditamos que, passada a tempestade destes tempos, a VdA sairá reforçada, tal como a generalidade das firmas portuguesas. Há, e continuará a haver, óptimos advogados e óptimas firmas no nosso país.



Paulo Pinheiro  
sócio



Diogo Perestrelo  
managing partner



Maria João Ricou  
managing partner

CMS RUI PENA &amp; ARNAUT

## Qualidade e originalidade

A RPA integra, desde 1 de Janeiro de 2012, a CMS, organização transnacional de escritórios de advogados que conta com 55 escritórios em 30 jurisdições e com um número total de colaboradores superior a 5000. A CMS é uma organização europeia em expansão e presta serviços de elevada qualidade e consistência a clientes de topo, em assuntos domésticos e internacionais. A sociedade é agora designada por CMS Rui Pena & Arnaut.

Perspectiva-se para 2012 um agravamento da crise económica do país caracterizado pela falta de liquidez no sistema bancário e na economia em geral, pela quebra acentuada do investimento e do consumo e por uma elevada incerteza quanto ao futuro, o que irá reflectir-se também no mercado da advocacia provocando uma expectável contracção. A CMS Rui Pena & Arnaut conseguiu contrariar a tendência depressiva que se verificou já em 2011, registando uma actividade bastante relevante nas áreas de fusões e aquisições, energia, laboral, contencioso e propriedade intelectual, e é esperado que este fluxo se verifique também em 2012. A nossa integração na organização CMS, que constitui a concretização de um dos nossos pilares estratégicos de desenvolvimento, permitir-nos-á acompanhar os clientes com presença internacional e terá, estamos convictos, um impacte significativo na nossa actividade e na carreira dos advogados que conosco trabalham. Continuaremos a apostar na qualidade dos serviços que prestamos e na originalidade das soluções que apresentamos, agora com uma cobertura geográfica mundial e uma amplitude de valências e jurisdições muitíssimo reforçadas. Estamos muito atentos às oportunidades que vão surgir, designadamente nos processos de privatização, vendas de activos e reestruturações empresariais. Estamos empenhados em desenvolver a nossa actividade e concentrados em ajudar os nossos clientes a tomar as melhores opções para levar adiante os seus negócios.

# C/M/S/ Rui Pena & Arnaut

Sociedade de Advogados

CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

## Reforçar a internacionalização

A conjuntura que atravessamos implica necessariamente a tomada de decisões estratégicas adequadas que, ponderando todas as variáveis e acautelando possíveis cenários, nos permitam enfrentar as mudanças em curso de forma ajustada e equilibrada. Assim, a sociedade tem desenvolvido estratégias de minimização do impacto da degradação da economia, mantendo-se atenta e apta para implementar as medidas de ajustamento que a cada momento se possam impor. O reforço da nossa aposta na internacionalização é um dos aspectos mais importantes a ter em conta, especialmente em países como o Brasil, Angola e Moçambique, sem esquecer toda a nossa capacidade enquanto sociedade de advogados ibérica e a nossa vasta rede internacional para além dos países lusófonos. No plano interno, estamos cientes de que os clientes esperam cada vez mais do advogado um nível de excelência, aferido pela capacidade de antecipar problemas e de apontar soluções céleres e eficazes, e que valoram uma relação próxima de apoio e confiança. Neste contexto, entendemos que a exigência criteriosa na selecção e formação dos advogados e a atenção dedicada a cada cliente são, seguramente, factores decisivos para uma estratégia de sucesso.