

BANCA & FINANÇAS



A necessária articulação no setor financeiro

Qual deve ser a articulação entre a assessoria jurídica interna e a externa no setor financeiro? Os diretores jurídicos do Banco Popular, da Liberty Seguros e da Zurich Portugal apresentam a sua perspetiva, a qual é complementada pelo sócio coordenador da área de prática de mercado de capitais da PLMJ, com uma leitura concreta do tecido económico português.

DIRETORES JURÍDICOS

Know your customer



DANIELA SILVA E SOUSA

Responsável pela Assessoria Jurídica do Banco Popular

Falar sobre a assessoria jurídica de uma empresa e a sua articulação com os escritórios de advogados externos depende, necessariamente, do tipo de empresa em causa e das suas necessidades. Por este motivo, esta opinião reflete a realidade de uma instituição de crédito que pode, naturalmente, ainda assim, nada ter a ver com outras realidades semelhantes. O departamento jurídico de um banco trabalha nas mais variadas matérias, desde a sua atividade core,

onde os temas de direito bancário são os mais recorrentes, a todas as outras necessidades atuais de um banco. Falamos, meramente a título de exemplo, de temas de imobiliário, sendo que não destacamos as – sempre bem-vindas – operações de financiamento a clientes em aquisições imobiliárias, mas, desde logo, toda a tramitação do escoar dos muitos imóveis que os bancos se viram obrigados a absorver como forma de pagamento de operações de crédito

dos seus clientes que entraram em incumprimento.

A grande mais-valia de um advogado *in house* é a de que este conhece como pensam os seus executivos, qual a cultura e os fins que se pretendem alcançar como empresa e quais são as características operacionais (frequentemente constrangedoras de outras soluções) que devem ser tidas em consideração para permitir atingir o resultado esperado. Não existe, nem é recomendável que exista, a figura do responsável legal que apenas exerce funções de coordenar o trabalho dos escritórios externos. São necessárias equipas fortes e bem estruturadas, capazes de dar resposta às exigências da empresa e ao contexto do sector, cada vez mais regulamentado e complexo.

Entendemos que, na grande maioria dos casos, o que leva a assessoria jurídica *in house* a solicitar ajuda externa é a especialização de determinados temas, por norma, de índole não

bancária. Desde logo, os processos judiciais são invariavelmente subcontratados, já que exigem especialização, tempo e dedicação em cada processo, incompatível com o dia-a-dia das empresas.

De igual modo, no trabalho recorrente, em alturas mais complicadas, os advogados externos “substituem” os advogados *in house*, libertando-os para matérias que, necessariamente, devem ser trabalhadas na casa, como por exemplo, projetos que envolvam equipas multidisciplinares.

A crise levou a que as empresas olhassem para os custos de forma mais detalhada e cuidadosa, impondo, a todos os seus departamentos e colaboradores em geral, a prioridade de controlar gastos, sendo que, no caso da assessoria jurídica de uma empresa, tal implica, necessariamente, fazer mais trabalho *in house* e contratar menos assuntos a escritórios de advogados externos, atendendo a que, na sua maioria, as equipas per-

maneceram inalteradas em termos quantitativos.

Desde logo, no que se refere ao processo de contratação de um escritório de advogados, entendemos que o tradicional “faturar por horas” já não se compadece com os atuais critérios de exigência no controlo de custos a respeitar. *A priori* e para cada assunto, deve e tem de ser possível garantir quanto vai custar o que é adjudicado, sem grande margem para desvios.

Por fim, a relação com os advogados externos é uma relação de confiança, onde é essencial que o advogado externo conheça o sector do cliente, que tenha uma rápida capacidade de resposta, que seja disponível, e, claro, tal como referido, capaz de trabalhar com orçamentos fechados. A articulação entre o trabalho *in house* e os advogados externos, se bem alcançada, leva a que o trabalho seja eficiente e se atinjam os melhores resultados possíveis.

Sensibilidade e bom senso



TERESA CARVALHO

Diretora do Gabinete Jurídico e Compliance da Liberty Seguros

Em qualquer atividade económica é essencial conhecer o enquadramento legal e as regras a respeitar: na área financeira e seguradora, ainda mais. Sobretudo numa era de sucessivas crises, em cuja ressaca encontramos quase sempre um aumento e reforço da regulamentação; a qualidade da mesma pode ser discutível, mas a

quantidade é um dado adquirido.

Qual Mr. de La Palisse, diz-me o bom senso que as pessoas confiam em quem merece confiança, ou seja, em quem cumpre as regras e procede de acordo com os padrões definidos em sociedade. Sendo o Direito um padrão de comportamento, o conhecimento jurídico é essencial para a manutenção da confiança de todos os parceiros, clientes e stakeholders de quem as seguradoras dependem. Na atividade seguradora, e na empresa onde trabalho, a função jurídica tem uma missão relativamente simples: garantir o suporte jurídico ao negócio, para que o negócio se faça em conformidade com a lei, garantindo confiança.

Para estar à altura desta missão, e cumprir o seu objetivo fundamental, as assessorias ou departamentos jurídicos internos devem dominar as regras do negócio, sendo especialistas internos de negócio, na vertente jurídica e com sensibilidade aos valores,

exigências, características e ritmo do negócio. Este é o núcleo duro, sem concessões.

Em bom português de gente, temos que saber da poda. E nesta perspetiva há um conjunto de competências essenciais aos juristas e advogados internos das empresas para um bom desempenho, e algumas não serão necessariamente competências estritamente jurídicas mas sim comportamentais: negociação, comunicação, espírito de equipa, flexibilidade, resiliência, sensibilidade e bom senso.

Nas restantes áreas jurídicas acessórias ao negócio, que são muitas e em expansão, podemos e devemos recorrer a especialistas externos. Alguns exemplos: fiscalidade, direito e procedimentos laborais, assuntos societários, proteção de dados, concorrência, e muitos mais haverá.

O mercado português dispõe de muitos profissionais jurídicos de altíssima qualidade, e a aparente dificuldade da

escolha pode resolver-se mantendo presentes alguns aspetos de mero e humilde bom senso que são eficazes critérios de seleção.

Nos advogados externos ou nas sociedades de advogados a contratar procuramos as características já referidas acima e avaliamos os seguintes aspetos:

- Conhecimento e experiência do nosso negócio;
- Afinidade com a nossa empresa, entendida como partilha dos mesmos

valores, postura e estilo de comunicação;

- Ser (ou ter, um ou mais do que um) interlocutor acessível e disponível que nos assegure uma resposta rápida sobre se pode e quer prestar-nos o serviço pedido, com indicação clara de tempos de execução e custos;
- Reputação/referências positivas de trabalhos similares já executados;
- Relação preço/qualidade, porque cada serviço está inserido num con-

texto de valor específico, o que é mais ou menos como dizer que se para ganhar uma corrida convém ter um Ferrari, para ir de Lisboa ao Porto em quatro horas um Opel, Renault, Hyundai, Fiat ou similar chega perfeitamente.

Esta é a minha experiência e só peca por ser pouco sofisticada. Tem dado muito bons resultados, e por isso a partilho e recomendo. Sempre acompanhada de sensibilidade e bom senso.

If you want something done right...



NUNO MORAES BASTOS

Diretor do Departamento Jurídico & Compliance da Zurich Portugal

O papel que as organizações reservam ao advogado de empresa – o dito *in house* – tem evoluído significativamente ao longo dos últimos anos.

De um modelo essencialmente reativo e securitário, passou-se para uma perspetiva integrada do modelo de negócio, em que ao advogado de empresa é conferido um papel de suporte à atividade comercial (*business partner*). Além do descritivo de funções, o próprio perfil da função evoluiu: a capacidade técnica é agora mensurada conjuntamente com a capacidade relacional, a facilidade de comunicação, o compromisso com os objetivos concretos das áreas de atividade da empresa, a flexibilidade na procura de soluções, a absoluta integridade empresarial. Em determinadas circunstâncias, de escala ou estrutura decisória, exige-se também capacidade de gestão, de processos ou da própria empresa, integrando a equipa de

gestão. Espera-se, sobretudo nestes casos, que o departamento jurídico evidencie capacidade de orientação estratégica, não apenas uma visão técnica ou funcional.

Esta alteração de paradigma conduziu, também ela, à modificação dos critérios de externalização e, com isso, à tendencial aplicação de critérios de racionalidade económica na gestão da externalização de serviços jurídicos.

Na verdade, há não muitos anos, a norma era que os departamentos jurídicos coexistissem com alguma dependência de prestadores externos; verificava-se uma elevada concentração em torno de um número reduzido de prestadores, com muita estabilidade e reduzida estrutura de suporte. Nos últimos anos, pelo contrário, aposta-se na construção de *know how* específico nos departamentos jurídicos internos, sendo a externalização e a fidelização recíproca entre empresas e escritórios um fator residual.

Em função disto e de uma forma geral, também os critérios que presidem à externalização se alteraram. São, contudo, variáveis de empresa para empresa em função de vetores como a dimensão (da empresa ou do departamento), a circunstância de entidade ou setor serem regulados, o caráter internacional ou não da atividade, o contexto económico (expansionista ou em contração) ou jurídico (estabilizado ou em mutação), o modelo

organizacional ou a própria cultura da empresa.

A externalização de serviços jurídicos considera normalmente áreas como o contencioso, a assessoria laboral ou matérias com elevado grau de especialização (eg direito da concorrência) em prestadores externos com um relacionamento de caráter mais permanente com a empresa, seja por critérios de eficiência, seja por racionais de confidencialidade. Em particular no caso do contencioso e sobretudo em setores de retalho ou grande consumo – em que a probabilidade de dispersão de contencioso é acentuada – é usual a constituição de um painel de advogados externos, que permita uma certa uniformidade de abordagem da empresa e, simultaneamente, redução de custos (designadamente em deslocações).

A atribuição de projetos ou mandatos em matérias de índole regulatória (desde logo no setor financeiro), projetos específicos (designadamente por transformação de modelo operacional ou alteração legislativa), bem como a componente transacional são usualmente precedidas de consulta ao mercado, considerando de modo geral mais do que os prestadores ditos regulares. Seja pela escala pretendida, seja pela valência institucional, seja pela própria integração do prestador externo na cadeia de valor (criatividade e capacidade de liderança estratégica, em função de concorrência regulatória), a visão empresarial aquando da

consulta ao mercado é marcadamente transacional.

Em conclusão, sendo certo que o conhecimento da empresa, setor e modelo organizacional pressupõem a existência de um departamento jurídico interno conhecedor (do direito e do negócio), proativo (empenhado no resultado e orientado para a solução) e especializado (modelo operacional, cultura de empresa e setor), o excesso de concentração pode favorecer a cristalização de procedimentos, abordagens de produto ou mercado

ou, também, de soluções. A externalização é, por isso, uma componente indispensável da cadeia de valor.

Assim, salvo situações pontuais (por exemplo pela dimensão da equipa interna face a um projeto), a externalização deve restringir-se a situações onde o grau de especialização técnica seja determinante ou a matérias em que o contributo pretendido do prestador externo se revista de caráter estratégico, por forma a possibilitar diferenciação de produto ou abordagem e, por essa via, permitindo van-

tagens competitivas para a empresa. Este último fator dita, frequentemente, a necessidade de uma determinada escala (ou integração internacional) da Sociedade de Advogados mas, por outro lado, pode determinar que o modelo de um único prestador, com soluções globais para o Cliente ou setor (*one stop shop*), seja regularmente questionado.

Uma coisa parece clara: a frase "*If you want something done right, do it yourself*" nem sempre resulta aplicável à assessoria jurídica de empresas.

ADVOCADO

Mercado de capitais e PME: ilusão ou solução?



ANDRÉ FIGUEIREDO

Sócio Coordenador da Área de Prática de Mercado de Capitais da PLMJ

É hoje evidente que o estrangulamento do crédito bancário não constitui uma consequência conjuntural do contexto de crise que ainda vivemos. Trata-se antes de um dado estrutural, que num quadro de ainda débil recuperação económica torna imperativas fontes alternativas de financiamento da economia. Surge por isso, e com cada vez maior insistência, o foco no mercado de capitais como essa alternativa, em particular para PME de maior dimensão. Até por serem conhecidas fontes alternativas de liquidez, que demonstram apetite por riscos novos e diversificados, incluindo PME de diferentes geografias, atraídas pelas elevadas rentabilidades proporcionadas por estes investimentos. Provavelmente tendo presente que nos EUA a percentagem de financia-

mento obtido pelas PME no mercado de capitais é cinco vezes superior ao que sucede na Europa, a recente iniciativa da Comissão Europeia denominada União do Mercado de Capitais assume como desígnio fundamental justamente o acesso de PME a mercado. Entre outras medidas, pretende-se reduzir os custos associados ao financiamento em mercado, por persistir a percepção de que estes constituem ainda um obstáculo à entrada em mercado; dinamizar dos SME Growth Markets, enquanto plataformas incubadoras de sociedades cotadas; e potenciar o mercado do capital de risco, designadamente flexibilizando a atuação transfronteiriça dos fundos de maior dimensão. A isto acrescem iniciativas destinadas a mitigar as assimetrias de informação incontornáveis entre PME e investidores, criando plataformas de aconselhamento e aptas a tornar as PME visíveis para potenciais investidores, prestando informação completa e padronizada, de modo a reduzir os custos associados à avaliação de investimentos. E, por fim e ironicamente, uma aposta reforçada na chamada titularização de créditos transparente e de qualidade, vista agora como instrumento apto a libertar os balanços dos bancos, passando riscos já assumidos

para o mercado e permitindo, assim, a concessão de novo crédito.

E a verdade é que o mercado português está preparado para fazer parte deste movimento, provavelmente assente, numa primeira fase, na utilização de estruturas de emissão de dívida, criando as condições para, existindo trackrecord, avançar depois para operações de abertura do capital. O enquadramento legal é adequado, em particular na sequência da importante modernização do regime de emissões de obrigações. De um prisma fiscal, o já muito testado regime especial de tributação de instrumentos de dívida habilita emissões obrigacionistas fiscalmente competitivas para investidores não residentes. E a isto acresce um ecossistema já bem preparado, dotado de infraestruturas sofisticada e agentes (mercados, intermediários financeiros, consultores, etc.) aptos a atuar de acordo com os melhores padrões internacionais. Há sinais encorajadores, de resto, com a implementação de algumas estruturas obrigacionistas dirigidas a investidores qualificados estrangeiros. Interessa agora passar a palavra, ultrapassar alguns preconceitos e pôr mãos à obra para ajudar uma parte fundamental do tecido empresarial português a encontrar alternativas adequadas de financiamento.