



| Fórum

Qual será o grande desafio das sociedades portuguesas em 2017?

O Jornal Económico ouviu as opiniões de duas dezenas de líderes de sociedades de advogados nacionais sobre os desafios que o setor enfrenta no próximo ano. Internacionalização, especialização, eficiência e inovação são algumas das palavras-chave para um ano que se espera repleto de desafios e com algumas incertezas no horizonte. Conheça as opiniões de alguns líderes do setor sobre o ano que aí vem.





Paulo de Moura Marques

AAMM – Abecasis, Azoia, Moura Marques & Associado, RL



Recordo-me que há um ano atrás me perguntaram como via o ano de 2016 e quais os maiores desafios que 2016 apresentaria. Nessa altura referi que um dos maiores desafios era a afirmação internacional das sociedades de advogados portuguesas e essa afirmação passa pela especialização. Para 2017 – e, muito provavelmente para os anos seguintes – o desafio irá manter-se. Num espaço geográfico limitado e num mercado jurídico maduro, o crescimento maior reside na exportação do conhecimento. Essa exportação de conhecimento jurídico traduz-se na projecção dos serviços em outros mercados, por via do acompanhamento dos interesses dos clientes nacionais e internacionais que têm os advogados portugueses por conselheiros.

Os leitores destas linhas que não se identificam com estratégias de crescimento “fora de portas” pensarão que a mensagem não é para si, mas esta realidade é para todos. O princípio “grow or die” aplica-se na advocacia como noutros ramos de actividade ou indústria. O nível de investimento internacional em Portugal faz com que as sociedades de menor dimensão ou generalistas, tal como as de maior dimensão ou especializadas, olhem hoje para os clientes internacionais como seus potenciais clientes e tenham de os acompanhar nas suas estratégias de internacionalização, mesmo que as sociedades de advogados – elas mesmas – não tenham privilegiado essa opção de crescimento. Paralelamente, apenas a especialização permite esse crescimento, pois que os clientes de serviços jurídicos de apoio à internacionalização estão atentos e procuram os prestadores de serviços especializados em detrimento dos generalistas.

Este raciocínio leva-nos a uma interrogação; na medida em que os territórios em que com maior naturalidade os advogados portugueses e suas sociedades de advogados são chamados a actuar são – com exclusão da Europa – os países de expressão portuguesa e são esses que continuam a atrair grandes fatias do investimento das empresas e particulares clientes de sociedades de advogados portuguesas, como poderemos continuar a ter um regime – particularmente em Angola e Moçambique – em que as Ordens de Advogados locais continuam a rejeitar a actuação dos profissionais portugueses nesses territórios, quando lhes concedemos a reciprocidade?

Explicando: os advogados portugueses não podem actuar nesses mercados como advogados, apenas como consultores jurídicos ou assessores, o que comporta importantes limitações, o que levou as sociedades portuguesas a criarem um conjunto de entidades locais para prestarem serviços jurídicos, com algum grau de relação com as sociedades-mãe em Portugal. Ou seja, não é possível a abertura de sucursais, filiais ou agências locais, nem sequer escritórios de representação, possibilidades existentes para sociedades comerciais.

Na Europa tal regra já não existe e por boas razões. A reserva de mercados é uma forma de protecção e o protecção não serve o crescimento. As sociedades de advogados portuguesas precisam de continuar o seu crescimento exportando serviços especializados e de qualidade, como Portugal precisa de exportar.



I Fórum: Os desafios para 2017

Nuno Azevedo Neves
ABBC

As sociedades de advogados Portuguesas terão, em 2017, numerosos desafios. Destaco três:

– Clientes

Os clientes são cada vez mais exigentes e sofisticados na procura de serviços jurídicos, na identificação do que esperam das sociedades de advogados, na obrigação de os serviços jurídicos serem capazes de gerar valor para as suas empresas, e na necessidade de os serviços serem prestados de forma flexível e com estruturas de “fees” diferentes dos tradicionalmente praticados.

– Tecnologia

A tecnologia e os sistemas de comunicação afiguram-se um dos maiores desafios das sociedades de advogados, sendo verdadeiramente material na cada vez mais exigida comunicação com clientes, na gestão de equipas que podem estar geograficamente dispersas e, sobretudo, no necessário incremento de eficiência e produtividade.

– Internacionalização

A internacionalização afigura-se inevitável na estratégia das sociedades de advogados portuguesas. E essa internacionalização, independentemente do modelo especificamente seguido por cada um, tem de ir além do “mais comum” círculo dos países de língua Portuguesa.

Duarte de Athayde
Abreu Advogados

O grande desafio das sociedades de advogados portuguesas em 2017, é a capacidade de se ajustarem às constantes necessidades dos mercados, tanto a nível nacional como global.

A internacionalização é indispensável, para qualquer sociedade de advogados portuguesa, como forma de crescimento sustentável. Portugal é uma economia que precisa de investimento estrangeiro e, se muitas empresas portuguesas estão a internacionalizar-se, é obrigatório que as sociedades de advogados tenham também essa aptidão.

A par da globalização dos mercados surge também a indispensabilidade das sociedades de advogados portuguesas se adaptarem às mudanças profundas, trazidas pela geração dos millennials que, pela sua extraordinária aptidão em produzir utilizando a tecnologia, também se revelam como profissionais mais exigentes face aos padrões de qualidade e de sustentabilidade.

Desta forma, e para garantir que os talentos não migram constantemente, as sociedades de advogados portuguesas devem contar com uma política de remuneração directamente ligada à produtividade. E trabalhar numa sociedade de advogados, que aposte na internacionalização permite novas oportunidades, que



os profissionais da geração Y (que falam dois ou três idiomas) também valorizam. Se esta geração pretende desafios e quer praticar a sua competência a nível internacional, as sociedades de advogados são o local certo.

António Mendonça Raimundo
Albuquerque e Associados

Haverá múltiplos desafios. Haverá os desafios sempre presentes como uma pressão nos custos que não se adivinha que se reduza, um nível de exigência e de eficiência a todos os títulos elevado por parte dos clientes, desafios na gestão motivação e otimização dos profissionais mais capazes, a necessidade de assegurar e desenvolver as competências e atividades que permitem reforçar a presença no mercado da advocacia.

Se tiver de realçar um desafio importante do ano que se avizinha, para além dos mencionados usuais desafios, designaria aquele que resulta dum clima económico e dum clima político que - não se pode deixar de reconhecer - coloca incertezas. Sem entrar em pessimismo e pretendendo manter uma confiança pelo menos subjetiva, a verdade é que em ambos os planos pode haver a concretização de evoluções negativas. E, infelizmente, em vários planos: nacional, ao nível da União Europeia e até a um mais global. Não são certamente desafios específicos da advocacia, mas esta, usualmente considerada como um barómetro da economia, não deixara de estar na linha da frente dos mercados e atividades que mais claramente acusarão os efeitos de tais desafios.



Fernando Antas da Cunha
Antas da Cunha

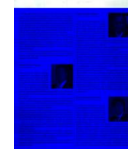
Penso que não se pode colocar a questão de qual será o grande desafio das sociedades de advogados em 2017, mas sim, quais serão os desafios das sociedades de advogados nos próximos anos.

Como sabemos, o mercado da advocacia, principalmente ao nível das sociedades de advogados, é um mercado muito dinâmico e cada vez mais competitivo. Não há dúvida que se trata de um setor muito profissional, muito maduro, que procura estar sempre à frente em termos da criação de valor aos seus clientes através da criação de oportunidades de negócio e de partilha de experiências. Numa palavra, proatividade ou, se quisermos, proximidade.

Acredito profundamente que só uma grande proximidade junto dos nossos Clientes poderá fazer com que exista uma indispensável retenção dos mesmos, bem como possibilitará um crescimento sustentado das nossas organizações.

Naturalmente que estaremos sempre expostos às tendências da economia, em particular, das crises mundiais e nacionais, bem





como das políticas levadas a cabo pelos nossos governos. Porém, o tecido empresarial português é constituído na sua grande maioria, por pequenas e médias empresas, geridas, na sua grande maioria, de forma familiar. Por este motivo, a proximidade é a chave para que possamos antecipar um conjunto de problemas ou de identificarmos um conjunto de oportunidades, que farão com que cada uma das nossas sociedades possa ganhar um espaço próprio no mercado e possa ser identificada através de algo que não seja apenas o da prestação de serviços jurídicos.

Em termos de pressão ao nível dos honorários julgo que se vai manter a tendência dos últimos anos, ou seja, a da procura, por parte dos clientes, dos melhores serviços ao preço mais económico. Sem prejuízo, se conseguirmos criar um fator de diferenciação, não estaremos tão sujeitos a essa pressão como fator determinante da decisão do cliente na contratação dos nossos serviços.

Já do ponto de vista do crescimento, prevemos continuar a crescer, quer a nível do mercado nacional, quer a nível do mercado internacional, pelo que contamos ter um acréscimo a nível do número de associados.

António Vicente Marques

AVM Advogados

Assim como em 2016, a internacionalização permanece paradigmática para as sociedades de advogados, tendo em conta sobretudo o impacto do contexto geopolítico global nos mercados e nos Clientes. Na Europa, aguarda-se a definição mais clara das consequências do Brexit, nomeadamente no tecido empresarial e em eventuais relocalizações de determinadas estruturas organizativas e centros de negócios.

Por outro lado, embora a aposta nas relações Lusófonas permaneça o caminho expectável e aquele com maior probabilidade de sucesso, no ano de 2017 haverá que estar preparado para lidar com as dificuldades que cada país enfrenta e com o respectivo impacto em sede de assessoria jurídica.

O contexto político do Brasil poderá traduzir-se numa contracção do tecido empresarial, porém implicar um aumento do fluxo migratório, acompanhado de um crescente fluxo de investimento em Portugal. Será também interessante acompanhar o reavivar da economia Angolana no aftermath da crise do petróleo – com novas áreas cimeiras a surgir em sede de investimento – ao mesmo tempo que se assiste à redução e emagrecimento do tecido empresarial do Estado e eventual aumento de litigiosidade daí decorrente.

Quanto à organização das sociedades de advogados, dependendo da situação individual de cada uma, serão duas as principais opções: prosseguir num caminho contínuo de especialização ou numa aposta forte em novas áreas de prática.

O desafio permanece, sempre, a sedimentação das sociedades no contexto actual e a prossecução dos interesses dos Clientes que nele se movem.



Miguel Azeredo Perdigão

Azeredo Perdigão & Associados

O desafio das sociedades de advogados portuguesas não é apenas para 2017, nem para qualquer outro limite temporal, porque estão sempre obrigadas, hoje mais do que nunca, a acompanhar as permanentes renovações e transformações verificadas na sociedade portuguesa, com particular destaque na vertente económica, financeira, social e política e as sempre crescentes e cada vez mais exigentes necessidades dos Clientes.

E nisso reside simultaneamente uma das dificuldades das Sociedades de Advogados e um dos seus encantamentos.

Assim, para além da necessidade de continuar a prestar serviços de qualidade e que sejam uma efectiva mais-valia para os seus clientes, o desafio passará também por lhes assegurar, na medida das suas possibilidades, que as mutações verificadas no ambiente político e económica, e a solução governativa em particular, não são, de modo algum, impeditivas ou contrárias às exigências de estabilidade e de confiança, tão caras e indispensáveis aos investidores nacionais e estrangeiros.

Mas respondendo directamente à vossa pergunta, se durante o ano de 2017 o quadro económico europeu e mundial não se deteriorar, assistir-se-á à necessidade de as sociedades de advogados tentarem apresentar e demonstrar aos seus clientes que as estratégias definidas pelo Governo para atracção de investimento estrangeiro, por um lado, e de internacionalização das empresas portuguesas, por outro, são geradoras de efectivas oportunidades de negócio e que Portugal é, de facto, como já o foi no passado, um destino de investimento seguro, credível e apetecível.

Estevão Bernardino Resende

Bernardino Resende & Associados

O papel das sociedades de advogados é indissociável dos eventos sociais, políticos e económicos nacionais e internacionais. Estamos num mundo global, nada acontece que não se repercuta de alguma maneira na nossa esfera, neste Portugal, transformado numa start-up, num jardim da Europa à “beira mar plantado”, como dizia Tomás Ribeiro, incluído no poema “A Portugal”, que abre o seu livro D. Jaime. Nessa perspectiva e face aos acontecimentos nacionais ocorridos em 2016 onde se destacam: A governação tripartida pelos partidos de esquerdas numa época de contenção económica, exigida e controlada pelos nossos parceiros europeus, a eleição do Presidente da República veio conferir uma liderança afetuosa, de diálogo e convergência nacional e a eleição de António Guterres, para secretário-geral da ONU, a proposta “liberdade de fixação de residência” nos países da CPLP traduzido na aposta progres-





I Fórum: Os desafios para 2017

siva livre circulação de pessoas e bens e no maior intercâmbio de experiências científicas e culturais, à semelhança do que ocorre com o Acordo de Schengen, que estabelece um conjunto de regras para a livre circulação de pessoas entre os seus países e ao conceito em si de “liberdade de fixação de residência”, tudo isto faz surgir a nível jurídico vários desafios onde os juristas são chamados a participar nestas questões; O Web Summit em Lisboa, evento de referência no que toca à tecnologia, inovação e empreendedorismo atraiu as atenções internacionais e nacionais e que promete resultados a médio prazo, na criação de empresas e fixação de investimento em Portugal. Caberá aos advogados importante papel no desenho de soluções jurídicas para fixar o investidor, com recurso aos apoios comunitários associados a estes investimentos, por exemplo. Não é por acaso que se compare Lisboa com Silicon Valley! O Brexit levou, não só à desvalorização da libra face ao euro, como à perda de poder de compra dos britânicos em mercados como o português, mas também ao desinvestimento dos ingleses. Multinacionais e Bancos no UK pensam na deslocalização para o estrangeiro em 2017, receando ambiente de incerteza que vai marcar o período após o Brexit. Economicamente, tal facto, coloca-nos perante a eventualidade de algumas dessas empresas se deslocarem para Portugal e, por outro lado, leva-nos a refletir como será o fluxo migratório entre Portugal e o Reino Unido, designadamente, mediante o pedido de autorização de residência a investidor estrangeiro, como o “Golden Visa”! Por último, a eleição do 45.º Presidente dos EUA, Donald Trump apanhou “todos” desprevenidos e vai com certeza gerar alterações no futuro da economia mundial, com reflexos nacionais, podendo nós olhar para este fenómeno como uma oportunidade comercial, onde poderemos chamar a nós, empresas e novos investidores americanos; é preciso não esquecer que Portugal foi a primeira nação neutral a reconhecer o novo país em 1791. Podemos assistir a uma espécie de novo Tratado de Comércio e Navegação Portugal-EUA de 1841, onde o recrudescimento do interesse dos EU pelo Continente Africano constitui grande ensejo para que Portugal ganhe o protagonismo que merece! Existem tremendas oportunidades em termos de assessoria jurídica aos investidores e empresas onde as sociedades de advogados desempenham importante papel; a sociedade actual dada a sua complexidade, exige diariamente associações, contratos, obrigações, e nesse espaço entra o profissional do Direito como “decifrador” do emaranhado legal, como conselheiro, como defensor dos direitos, posto que, conforme sabemos, na vida em sociedade, a liberdade de alguém termina quando começa a do outro!

Domingos Cruz
CCA Ontier

Do nosso ponto de vista, o grande desafio para 2017 não é muito diferente de 2016, porque tipicamente as coisas não mudam assim tão depressa. Todos os anos, a posição de Portugal no mundo é mais frágil e as sociedades que prestam serviços devem conti-



nuar a atrair investimento estrangeiro. Portanto, a nível macro, para a nossa Sociedade, o grande desafio é continuar a beneficiar dessa atração. A nível interno é a otimização de estruturas para desenvolver a Sociedade a adaptar-se aos próximos desafios, que chegam com as novas mentalidades e mudanças de outros colegas presentes no mercado. Os processos de fusão entre escritórios ou o aparecimento de ‘boutiques’ de advogados são outros fatores a que poderemos assistir em 2017. Em resumo: potenciar o investimento estrangeiro e processos internos de reorganização são os grandes desafios para o próximo ano.

Maria João Ricou

Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

As sociedades de advogados terão de enfrentar o ambiente de incerteza decorrente da actual conjuntura, o que implica importantes desafios relacionados com a sua capacidade de ajuste a múltiplas variáveis - em particular as que determinam que sectores económicos tenderão a estar mais activos ou mais deprimidos - e que são obviamente susceptíveis de ter um impacto na nossa actividade.

Paralelamente, e independentemente das circunstâncias conjunturais que ditam esse ambiente de incerteza, as sociedades de advogados enfrentam também grandes desafios de adaptação face à rápida evolução do mercado de serviços jurídicos, designadamente no que se refere a uma cada vez maior especialização jurídica e às crescentes exigências dos clientes quanto ao perfil dos advogados que contratam: para além de uma excelente formação jurídica em áreas cada vez mais especializadas, os clientes esperam cada vez mais encontrar nos advogados que os assessoram um conhecimento específico do respectivo sector de actividade e do seu negócio em concreto.



Rodrigo Almeida Dias

FCB Legal

Sobre o mercado interno, pairam algumas incertezas, em virtude da instabilidade que se vive, por exemplo, no sector financeiro. Até ver, as áreas tradicionalmente mais importantes - com as operações de M&A à cabeça - continuam com saldo positivo, enquanto outras áreas têm tido um crescimento exponencial, com o sector imobiliário à cabeça. Por outro lado, na senda da Web Summit, as sociedades têm procurado novos sectores - por exemplo, no apoio a start-ups. Perante esta situação, o grande desafio será o da diversificação, precavendo problemas que possam ocorrer em determinado sector, em função das incertezas que pairam sobre a política e a economia. Acresce



que não basta diversificar por diversificar – i.e., a aposta em novas áreas carece de consolidação: por exemplo nas start-ups, importa que não se trate de moda passageira e importa igualmente encontrar soluções equilibradas entre qualidade do serviço e honorários, tendo em conta que estamos perante empresas em fase embrionária de desenvolvimento.

Quanto ao mercado externo, o grande desafio girará, mais uma vez, em torno da consolidação e da diversificação. Por um lado, consolidação da expansão iniciada há anos, numa altura em que os mercados de eleição (Moçambique e, sobretudo, Angola) vivem períodos conturbados. Por outro lado, diversificação, com as sociedades portuguesas a procurarem expandir-se para jurisdições menos óbvias – no caso da FCB, Dubai e Argélia. Nestes novos mercados, existe ainda o desafio da implementação, em que o estabelecimento de parcerias com sociedades locais permite aproveitar o know-how e a experiência das mesmas.

Mafalda Barreto

Gomez-Acebo & Pombo

2017 é antecipado como um ano chave, pautado por incertezas. De facto, no panorama internacional eventos como uma possível alteração das políticas internas e externas norte-americanas conjugadas com o Brexit e a própria redefinição da arquitetura da União Europeia terão certamente reflexo em Portugal, um país em que o investimento estrangeiro é absolutamente crucial. O foco na qualidade de serviço será, mais do que nunca, essencial na captação de trabalho implicando um foco acrescido na eficiência e racionalização das estruturas.

De um ponto de vista organizacional, a internacionalização, a tecnologia, o talento e a qualidade são componentes chave do desafio, centrado numa constante atualização da cultura empresarial e da forma como se entende a assessoria jurídica. Num ambiente cada vez mais competitivo, será fulcral trabalhar a internacionalização, nas suas diversas vertentes, juntamente com a capacidade de oferecer, de forma equilibrada, serviços de primeiro nível nas áreas chave de negócio. É fundamental manter em constante evolução e monitorização a estratégia internacional, aplicando-a estruturada e fundamentadamente.

Por outro lado, a evolução tecnológica tem vindo a dotar os advogados de ferramentas que possibilitam uma significativa melhoria da eficiência e produtividade, mediante a integração da tecnologia nos processos internos, com uma evidente vantagem competitiva.

Por fim, a atração e retenção de talento continuarão a ser questões-chave nas organizações. Repensar a estrutura da carreira profissional, através da implementação de políticas empresariais que promovam valores como a conciliação e a flexibilidade, será decisivo na capacidade de contratar e conservar os melhores profissionais, assegurando a manutenção dos mais elevados padrões de qualidade.



Duarte Vera Jardim

JSMS

À situação persistente de crise financeira veio-se aliar a imprevisibilidade política, sobretudo no plano internacional, por razões sobejamente conhecidas. Muitas são as incógnitas para o ano de 2017, com possíveis repercussões de largo alcance (político, económico e social).

São múltiplos e persistentes os desafios que se colocam – que se vêm crescentemente colocando, diria, - à generalidade das sociedades de advogados portuguesas. Destaco a necessidade de manter a qualidade dos serviços a que os clientes se foram habituando, no escrupuloso respeito das regras de ética e deontologia profissionais.

A aposta na criação de equipas especializadas, em razão das áreas do direito com maior procura e preponderância continuará, quer-me parecer, a ser uma tendência marcada. Antevjo a manutenção de uma procura acentuada nas áreas do contencioso, em virtude das profundas transformações operadas nas empresas e nas instituições financeiras, em particular.



Paula Albergaria e Silva

M&A - Albergaria Silva & Associados

Creemos que no ano de 2017, na esteira do ano que está a terminar, continuará a tendência de consolidação da confiança no mercado.

Continuará a manifestar-se uma aposta crescente por parte do investimento estrangeiro, a que temos assistido, com enfoque especial nas áreas do turismo e do imobiliário, situação que já tínhamos previsto no ano transato. Por outro lado, em 2017 o desafio da internacionalização continuará a ser uma aposta do tecido empresarial português. A efetivação dessas tendências pressupõe uma maior abertura ao nível do financiamento bancário, fator essencial para a motivação e reforço da confiança dos investidores nacionais e estrangeiros. Acreditamos também que se acentuará a tendência do recurso à mediação e arbitragem como meio complementar e célere da resolução de litígios.

Apesar dos desafios colocados ao nível global nestes tempos de mudança, de que é exemplo o chamado “Brexit”, e das incertezas daí resultantes, estamos otimistas relativamente a 2017, porque acreditamos no nosso alinhamento com os investidores nacionais e estrangeiros, através da nossa capacidade de prestar uma assistência especializada e integrada, não só em Portugal, mas também através do nosso network nas mais diversas jurisdições.



I Fórum: Os desafios para 2017

Pedro Pinto
PBRR

A resposta dependerá naturalmente da dimensão e mercado em que cada sociedade se insere.

De um modo geral, creio que o desafio principal será a rápida adaptação das sociedades a uma economia em constante mutação, com ciclos cada vez mais imprevisíveis e grande volatilidade. Por adaptação refiro-me a uma interacção permanente com as oportunidades que aparecem, aproveitando-as e dotando a estrutura da sociedade com a flexibilidade para o fazer em tempo. Mas também a capacidade para perceber e antever o mercado e não desperdiçar energias naquilo que não vale a pena ou já está "tomado". Ir atrás da rentabilidade.

Até pelo panorama internacional, sendo a economia portuguesa muito exposta a esse contexto, 2017 vai ser um ano a exigir muita capacidade de adaptação e flexibilidade. Independentemente da dimensão das sociedades, flexibilidade e adaptabilidade são cada vez mais importantes. Um desafio permanente, até pelo contexto acima referido, é a retenção e atracção de talento, sem o qual nada se faz. Esse não depende hoje apenas de bons conhecimentos jurídicos, mas de um conjunto de características e de soft skills que são essenciais numa profissão cada vez mais sofisticada.

De todo o modo, a pbrr está optimista para 2017 e a preparar-se para um ano desafiante.



Luís Pais Antunes
PLMJ

O grande desafio das sociedades de advogados portuguesas, em 2017, não será substancialmente distinto daquele que vem caracterizando a sua atividade nos anos mais recentes: privilegiar cada vez mais a inovação e a eficiência, para assim poder servir melhor os interesses dos seus Clientes, grandes ou pequenos.

Ser inovador e ser eficiente implica rigor e flexibilidade, competência e multidisciplinaridade, rapidez e custos controlados. Mas implica sobretudo saber desenvolver, de forma crescente, um modelo diferente de relação com Clientes que procuram nos seus advogados não apenas uma solução para os seus problemas mais imediatos, mas também um parceiro para a definição das suas estratégias.

Os Clientes querem hoje mais do que um simples prestador de serviços nesta ou naquela área jurídica. Querem um prestador de serviços jurídicos que tenha a capacidade de formar equipas compostas de advogados com diferentes perfis, que conheçam bem os sectores onde aqueles desenvolvem as respetivas atividades, que antecipem problemas e desafios e que, em parceria com o Cliente, trabalhem em soluções com maior valor acrescentado.



Num mundo em que a "comoditização" dos serviços tende a ganhar cada vez mais espaço, a boa utilização das ferramentas de gestão do conhecimento será cada vez mais importante, "libertando" os advogados para a construção de soluções mais inovadoras e multidisciplinares. Daí também a necessidade de saber atrair para o mundo da advocacia o melhor talento da nova Geração Z cuja capacidade de "desconstrução" do mundo que conhecemos nos ajudará a ser mais flexíveis e mais inovadores.

Nelson Raposo Bernardo
Raposo Bernardo & Associados

Conseguirem consolidar a recuperação e um certo crescimento que, em termos generalizados, têm vindo a alcançar nos últimos anos, o que terá implicações a variados níveis: na relação com os clientes, a redefinição de novos modelos de honorários, a elevação da exigência e a avaliação pelos resultados, num permanente e assumido exercício de win-win; nas relações internas, a gestão das expectativas relativamente à aplicação dos planos de carreira, também a gestão da motivação e dos incentivos em tempos de algum crescimento, ainda que num cenário de incerteza e pintado a múltiplas cores; nas relações com a sociedade, a conformação com novas exigências de comunicação, de responsabilidade social, de transparência e até de intervenção relativamente aos grandes temas da economia, da sociedade e da humanidade



Rogério M. Fernandes Ferreira
RFF & Associados

Para 2017, penso que aqueles que são já considerados os grandes desafios da advocacia portuguesa moderna, em especial no contexto de globalização, se manterão. Assim, na linha do que temos vindo a assistir nos últimos anos, algumas sociedades, designadamente as com maior dimensão, irão continuar a sua aposta na multidisciplinaridade, enquanto, por outro, as sociedades que se assumem mais segmentadas procurarão diferenciar-se pela especialidade e qualidade dos seus serviços, promovendo relações duradoras e de confiança pessoal com os seus clientes.

No mais, o mercado português actual da advocacia será marcado por uma aposta na internacionalização dos serviços jurídicos, o que implica, desde logo, a consciência do grau de rigor técnico e deontológico necessário para fornecer o apoio mais adequado a clientes de outros países e nacionalidades e para o cabal acompanhamento de questões que implicam, cada vez mais, análises multijurisdicionais.



Luis Cortes Martins

Serra Lopes

O grande desafio é, como sempre, estar perto das necessidades e dos problemas dos clientes. Isto significa foco no essencial, competitividade e qualidade de serviço, aposta nos sectores estratégicos da nossa economia e apresentar elementos diferenciadores num mercado maduro e altamente competitivo.

Acho que cada vez mais o foco da advocacia deve estar no valor acrescentado no serviço prestado aos nossos clientes. Isso significa entender os seus negócios. Mas também rigor deontológico, confiança e disponibilidade. E uma rigorosa gestão dos conflitos de interesse.

Neste quadro a aposta nos recursos humanos é essencial bem como a escolha das áreas de especialização. E a abertura à internacionalização acompanhando a evolução da economia portuguesa.

Em termos de mercado vejo ainda essencial fazer com que o mercado percepcione a necessidade de pagar melhores “fees” pois a qualidade tem de fazer a diferença e a excessiva, e por vezes desleal concorrência, tem efeitos muito negativos para a classe em geral



Paulo Câmara

Sérvulo & Associados

No plano internacional, 2017 será o ano de todos os perigos: comportará decerto mudanças profundas no panorama político mundial (USA e UK), a influir no comportamento dos indicadores económicos mundiais e a determinar alterações na regulação financeira e do comércio internacional. Apesar disso, espera-se que este seja um ano de crescimento da economia nacional e de reestruturação do sistema bancário. Será igualmente um ano com novas responsáveis em algumas autoridades reguladoras (CMVM e AdC) e com novos diplomas importantes a serem concluídos – com destaque para o novo Código dos Contratos Públicos, a transposição da DMIF II e a entrada em vigor do novo Regulamento sobre Protecção de Dados.

Como em qualquer período de transformação, os serviços jurídicos serão chamados a ter um papel relevante. Neste contexto, é de estimar que as áreas de fiscal, imobiliário, contratação pública, concorrência, financeiro, dados pessoais e contencioso registem solicitações muito elevadas. A vocação dos advogados enquanto engenheiros transacionais e criadores de valor em contexto de mudanças ganha significado redobrado em tempos desafiantes como estes.



SPS Advogados

SPS Advogados

De acordo com o TechCrunch, “a tecnologia jurídica está a crescer com as empresas tentando perturbar o espaço legal em todos os níveis e de todos os ângulos” e a Forbes observou em Fevereiro de 2015, que havia “centenas de startups legais a surgir em todo os EUA e na Europa “. Um nicho que ainda dará, certamente, muito que falar.

O Legaltech nada mais é que investir na tecnologia para melhorar os serviços daquele que é, por natureza, um sector tradicional. É um game-changing extraordinário pois o recrutamento de técnicos informáticos e programadores aumenta exponencialmente. Esta será o grande desafio, não só para 2017 como para os próximos anos.

Ora, isto levanta diversas questões, quer do ponto de vista da contratação quer da relação com os clientes, e da concorrência.

Na Contratação sabemos que em Portugal não é permitido às Sociedades de Advogados serem multidisciplinares. Se isso já levanta questões quanto à livre aquisição negocial, também levantará questões pertinentes quanto ao futuro de alguns colaboradores que têm formação tão (ou mais) avançada que os Advogados, mas que nunca poderão chegar a ser sócios. É simplesmente impossível o maior guru informático do Mundo ser partner da maior e mais bem-sucedida sociedade de advogados portuguesa. Porquê? Porque não é advogado.

Assim, e porque mais tecnologia implica menos mão-de-obra, a contratação de advogados será, em parte, substituída pela contratação de informáticos tout court. Não que eles façam o trabalho jurídico mas porque a tecnologia permitirá acelerar parte do trabalho não-jurídico que os advogados ainda fazem. A título de exemplo, se olharmos para a GoldmanSachs, e apesar de entrarmos no fintech e não no legaltech, conseguimos ver que um terço dos colaboradores estão envolvidos na área informática. Com as sociedades de advogados não será diferente.

Na relação com os clientes o investimento na tecnologia revela-se assim extremamente importante pois serão os mesmos a exigir respostas e soluções cada vez mais rápidas.

As sociedades de advogados dependem da organização dos seus clientes e se estes inovam e melhoram os seus sistemas, elas têm que acompanhar esse investimento, sob pena de se ficar obsoleto.

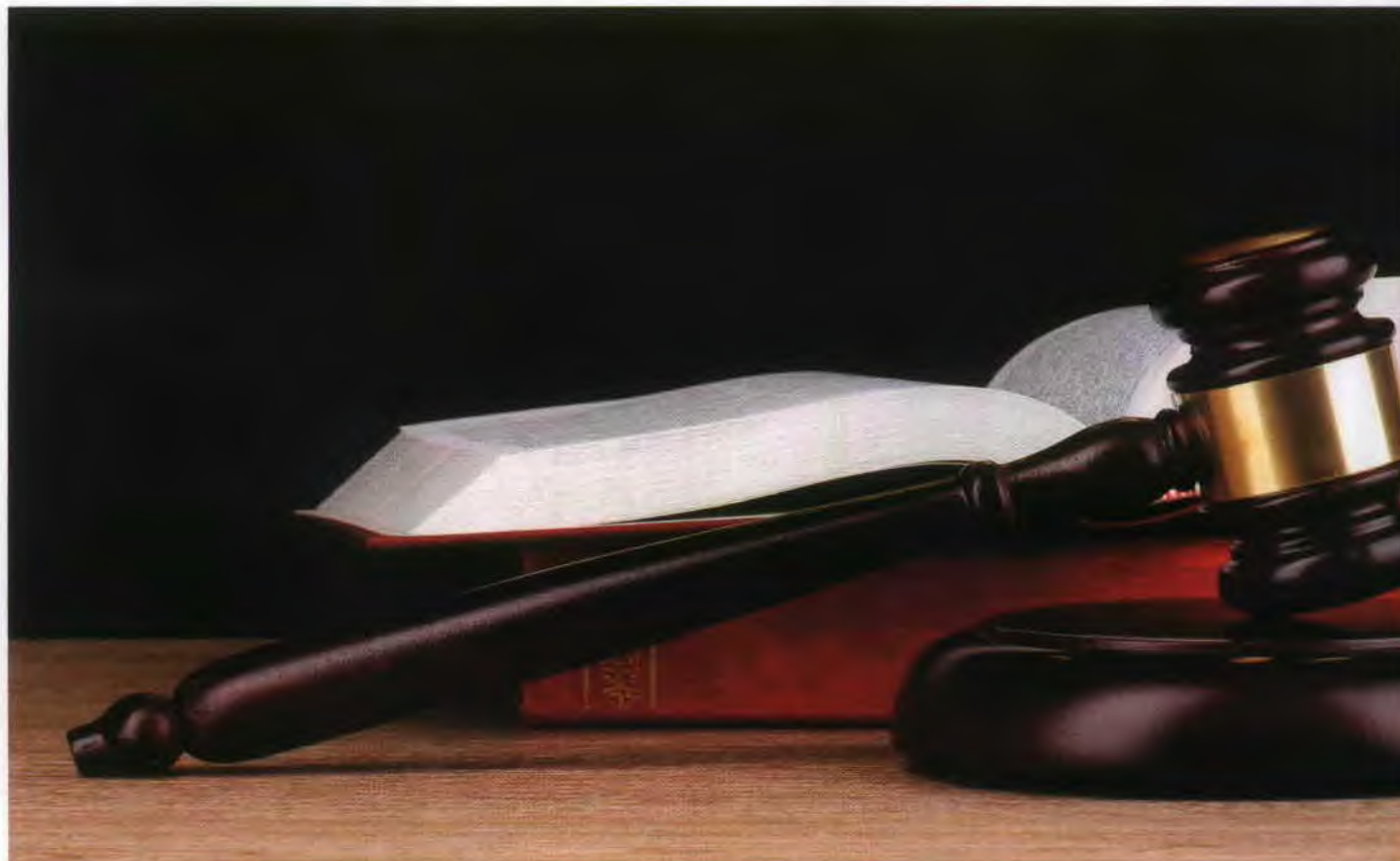
Se as respostas não são dadas, os clientes vão ao mercado ver quem oferece essas soluções. Aqui entra a concorrência. Ou seja, deixa-se de competir nas hard-skills jurídicas para competir no grau e no desenvolvimento tecnológico que cada um tem.

Tudo corre a uma velocidade gritante e a adaptação a esta nova era é especialmente perigosa para Portugal cujos escritórios e prática individual estão, ainda, alicerçadas num sector tradicional e em desuso; onde o maior tecido de advogados português está na prática individual, com poucos recursos.





| Fórum: Os desafios para 2017



Pedro Rebelo de Sousa
SRS Advogados

No ano em que celebra 25 anos de existência, a SRS Advogados tem como principal objectivo para 2017 a consolidação da sua quota de mercado e rankings, face à volatilidade do mercado da advocacia e às movimentações entre sociedades.



Miguel Torres
Telles de Abreu

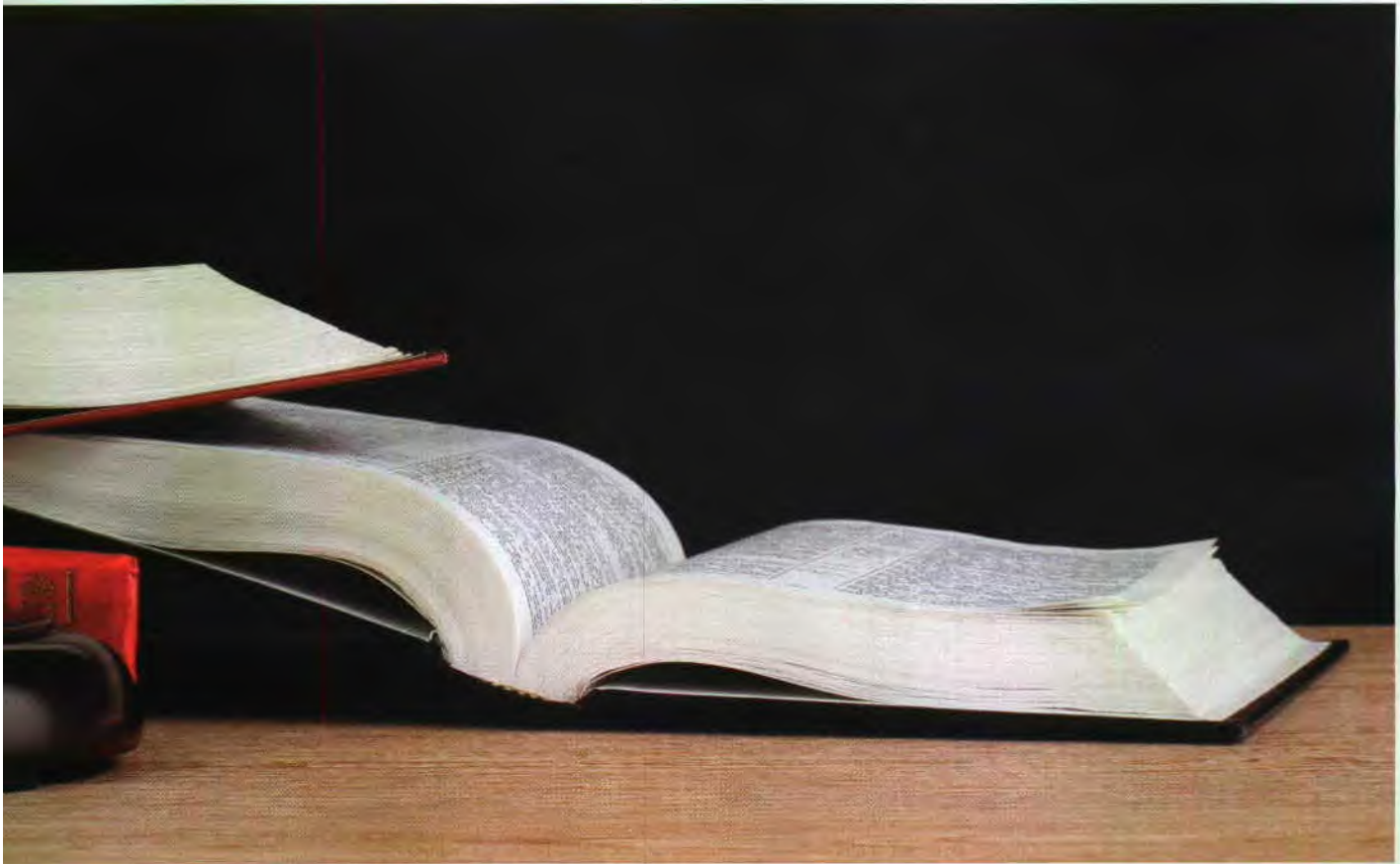
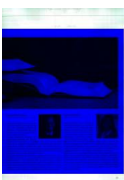
Num mercado global e cada vez mais exigente e concorrencial, são inúmeros os desafios com que se deparam as sociedades de advogados, mas não tenho dúvidas que as sociedades entram em 2017 ainda na esperança de encontrar o segredo para continuar



a prestar o melhor serviço aos preços mais competitivos. É neste âmbito que surgem sites que asseguram informação e serviços básicos jurídicos online, através de bases de dados de informação e respostas programadas. A Forbes já escrevia sobre o assunto em 2011, e em 2017, com todos os avanços tecnológicos e internauticos, a realidade hoje está muito mais desenvolvida.

Por outro lado, a internacionalização das empresas portuguesas é cada vez mais importante, para o acompanhamento dos clientes nos países para onde exportam ou se localizam. A TELLES tem feito esse caminho através de parcerias com sociedades de advogados e da integração em alianças internacionais. Por outro lado, esta internacionalização acarreta novos e fortes concorrentes. Não obstante, acredito que a advocacia nacional tem elevadíssima qualidade e sofisticação e consegue competir, na maior parte dos mercados, com os maiores players mundiais.

Num mercado concorrencial, como o actual, arrisco-me a dizer que o maior desafio das sociedades de advogados é a criação de factores diferenciadores, distanciando-se do lugar comum e encontrando atributos que as valorizem. Neste sentido, é fundamental que as sociedades de advogados recorram a ferramentas de comunicação, por forma a melhorarem a relação com os seus diferentes públicos.



Francisco Brito e Abreu

Uría Menéndez - Proença de Carvalho

O grande desafio para as sociedades de advogados portuguesas em 2017 será conseguirem ganhos de eficiência e flexibilidade que lhes permita fazer face à instabilidade e incertezas do mercado.

A atual conjuntura nacional e internacional apresenta um elevado potencial de volatilidade e irá obrigar as firmas a terem a capacidade de se adaptarem rapidamente às alterações das necessidades que se venham a registar por parte dos clientes, no contexto de um mercado de serviços jurídicos maduro, fortemente concorrencial e em que existe uma constante preocupação de contenção de custos por parte dos clientes.

Será assim essencial para as firmas conseguirem não só ter flexibilidade para reforçar a sua capacidade nas áreas de prática cujos serviços sejam a cada momento alvo de maior procura, assim como aumentar a sua produtividade, através do constante investimento no seu capital humano, da introdução de melhorias na sua organização e nos meios ao seu dispor, assegurando e procurando melhorar a todo o tempo a qualidade dos serviços que prestam.



Paula Gomes Freire

Vieira de Almeida & Associados

Para 2017, espero uma evolução na continuidade daquilo que estamos a viver. Não prevejo alterações significativas às tendências dos últimos anos pós-troika devendo manter-se o “novo normal”, com a economia portuguesa a continuar a registar níveis de crescimento baixo. Antecipio que 2017 possa até apresentar alguns sinais positivos, na linha da recentemente anunciada boa performance comparativa da economia Portuguesa face à zona Euro, mas vejo com preocupação as enormes novas incertezas que pairam no horizonte, na sequência do Brexit e do desfecho das eleições americanas. Julgo por isso que o grande desafio para as sociedades de advogados será conseguirem adaptar-se a esta conjuntura de incerteza e desenvolverem a flexibilidade necessária para sobreviverem num mundo em mudança. As firmas que tenham uma cultura forte e um verdadeiro alinhamento entre os seus sócios estarão melhor preparadas para o fazer porque serão capazes de gerar, com maior agilidade, os consensos necessários para fazer face aos novos desafios.





16 | Fórum: Os desafios para 2016

O Jornal Económico ouviu os líderes de duas dezenas de sociedades de advogados portuguesas, para saber quais os grandes desafios para o próximo ano. Inovação, internacionalização e eficiência são algumas das palavras-chave para um ano que promete ser desafiante.