

Título: 2006 foi um bom ano para as sociedades de Lisboa				Âmbito: Nacional	Tiragem: 21282
2006/12/27	DIARIO ECONOMICO - PRINCIPAL	Pág.32	Imagem: 1/3	Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.9
				Periodicidade: Diária	Inv.: 7425.00

**ONDA DE FUSÕES ABRIU OPORTUNIDADES** que podem não ser sustentáveis a prazo

# 2006 foi um bom ano para as sociedades de Lisboa

Iberian Lawyer

2006 foi um bom ano para os advogados de Lisboa, mas a maioria dos sócios prefere não falar ainda num 'boom' dado muitas firmas estarem actualmente a passar por profundas mudanças estratégicas e estruturais. A OPA da Sonaecom sobre a PT (13,9 mil milhões de euros), a OPA do Millennium BCP sobre o BPI (4,3 mil milhões) e a confirmação de que o novo aeroporto da Ota e a linha de alta velocidade Lisboa-Madrid (13 mil milhões) vão realmente avançar atestam a estabilidade do mercado de transacções. Boa notícia para empresas, investidores e, aparentemente, também para os advogados. Mas há quem apele à ponderação: o negócio até pode correr bem, no entanto ainda é demasiado cedo para se poder falar num 'boom' no sector. Acresce que o mercado jurídico da

capital vive actualmente um período de profundas mudanças, com muitas firmas a procurarem diversificar a sua actividade, a adoptar novas estratégias e a aperfeiçoar a gestão do seu crescimento.

**Retorno aos bons velhos tempos**

Os advogados 'corporate' confirmam que este foi um ano excepcionalmente preenchido devido, em grande parte, às OPA lançadas, que mantiveram vastas equipas de advogados ocupadas ao longo de 2006. Como algumas das partes dizem ter tido dificuldade em reter os advogados da sua preferência, há quem questione se existem advogados em número suficiente para dar resposta à procura. Segundo Albano Sarmento, da Barrocas Sarmento Neves, que esteve envolvido nos principais projectos de infraestruturas em Portugal nos últimos 25 anos, estes novos projectos terão forte

*"Emergência de 'players' e de fundos nacionais assume uma importância crescente", diz Nuno Galvão Teles.*

*Mas muitas das sociedades de topo em Lisboa são cautelosas sobre a continuidade dos actuais níveis de actividade.*

impacto num vasto leque de especialidades, designadamente ao nível dos contenciosos. "Haverá, certamente, casos importantes associados a este tipo de projectos, dada a sua natureza e especificações tenderem a evoluir à medida que se desenrolam", refere. Muitos advogados sublinham ainda as oportunidades que podem surgir no sector energético, especialmente ao nível das renováveis. Para José Franqueira Dias, da firma Ferreira Pinto & Associados, a energia eólica destaca-se das demais por estar em franco crescimento e por Portugal se encontrar na linha da frente em termos de desenvolvimento comercial e tecnológico. Fernando Campos Ferreira, presidente do conselho de administração da PLMJ, está convencido de que o actual crescimento económico e fluxo de negócios se vai manter. "Se os preços continuarem baixos e houver

oportunidades, estão reunidas as condições para os mercados de capitais prosseguirem a sua actividade e para que haja novos 'takeovers'. Considera ainda que os maiores bancos espanhóis darão particular atenção às aquisições portuguesas e que as empresas de capital de risco internacionais passarão a estar mais atentas ao mercado nacional. Muitas firmas olham para a área do capital de risco em busca de uma oportunidade para construir competências. Para João Vieira de Almeida, sócio gerente da firma Vieira de Almeida, "num futuro próximo, deverá haver ainda mais trabalho em torno das F&A, impulsionadas pelo capital de risco", embora reconheça que se trate de uma nova área de trabalho para a maioria das firmas. A emergência de 'players' e de fundos nacionais foi vista, no passado, como algo de negativo, mas hoje assume-se como um importan-

te desenvolvimento que muito pode contribuir para consolidar a confiança, declara Nuno Galvão Teles, apesar de criar novas oportunidades de saída para os investidores. Na opinião de João Nuno Barrocas, a introdução de novas regras de 'corporate governance' vai ter um impacto positivo e dar maior credibilidade às empresas cotadas em bolsa. Além disso, considera que o envolvimento da CMVM vai acabar por conferir maior equilíbrio à regulação do mercado.

**Prudência acima de tudo**

Muitos dos advogados de topo das firmas de Lisboa mostram-se cautelosos sobre a continuidade dos actuais níveis de actividade. "O volume de operações de F&A pode abrandar de um momento para o outro", lembra Nuno Galvão Teles da Moraes Leitão Galvão Teles Soares da Silva & Associados (MLGTS). "O





Título: 2006 foi um bom ano para as sociedades de Lisboa				Âmbito: Nacional	Tiragem: 21282
2006/12/27	DIARIO ECONOMICO - PRINCIPAL	Pág.33	Imagem: 2/3	Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.9
				Periodicidade: Diária	Inv.: n.a.

mercado só é sustentável se a economia evoluir positivamente", acrescenta. E embora as F&A tenham aumentado, para muitos é prematuro falar num 'boom'. "Estamos a colher os frutos da vaga de crescimento recente das F & A", diz João Nuno Barrocas Sarmiento Neves, "no entanto, o nível de actividade ainda está longe do registado nos anos 90". Apesar da actividade nos sectores da energia, lazer e construção civil, verifica-se que o investimento estrangeiro, no seu todo, diminuiu. Espanha continua a ser o principal parceiro comercial e investidor estrangeiro, apesar de algumas áreas de investimento, como a construção civil, não se revelarem tão rentáveis quanto o esperado - facto que tem levado muitos investidores a diversificar a sua actividade. Regista-se também uma concorrência crescente dos mercados da Europa Central e de Leste ao nível do investimento privado e da União Europeia (UE), no sentido de as firmas líderes colocarem maior ênfase nos negócios nacionais e nos casos que envolvem o Estado. Daqui resulta, na opinião de alguns advogados, um aumento da concorrência, visto haver maior volume de trabalho além dos casos mais mediáticos. Razão por que as estratégias de crescimento dessas firmas as deixaram algo vulneráveis a um eventual arrefecimento da economia.

**Maior é melhor?**

A pergunta que se coloca é: como podem as melhores firmas capitalizar estas oportunidades? Certos quadrantes consideram que o facto de as firmas ganharem maior dimensão lhes traz, inevitavelmente, mais-valias, fazendo com que se verifique uma maior discrepância de capacidades entre as firmas de média e grande dimensão, que

dispõem, nalguns casos, de mais de uma centena de advogados. Manuel Castelo Branco, da sociedade Gonçalves Pereira Castelo Branco & Associados (GPCB) - uma das maiores firmas portuguesas -, prevê que o mercado continue a polarizar-se. "A dimensão é, regra geral, sinónimo de melhores instalações, recursos e, em última instância, de melhores clientes", diz. "A lógica do 'small is beautiful' não faz, hoje, qualquer sentido". Segundo Castelo Branco, os advogados internos tenderão a procurar conforto nas marcas legais, visto "os gestores terem maior facilidade em justificar o recurso a grandes firmas". Para Nuno Galvão Teles, a dimensão não é o mais importante e cita a sua firma, de média dimensão, como exemplo, pelo facto de estar envolvida na OPA em curso. Sublinhe-se que nem todos os advogados estão convencidos de que "maior é melhor". O crescimento, o controlo de qualidade e a capacidade de atrair trabalhos que acrescentem valor são factores tão ou mais necessários, afirma Bernardo Ayala da firma Sêrvulo Correia & Associados. "Quando se cresce além de um determinado patamar, não só se torna mais difícil

**João Vieira de Almeida sintetiza o desafio de gestão que agora se coloca:**

*"Trata-se de aumentar o valor do serviço para os clientes em áreas de negócio 'core' sem pôr em causa o factor rentabilidade".*

*"A lógica do 'small is beautiful' não faz, hoje, qualquer sentido", garante Manuel Castelo Branco.*

controlar a qualidade do trabalho como pode haver a tentação de aceitar trabalhos de menor qualidade". Segundo Pedro Rebelo Sousa da Simmons & Simmons, "o facto de termos entrado num mercado mais maduro fez com que apostássemos no crescimento e na multidisciplinaridade". Inicialmente, a firma precisou de massa crítica, mas optou agora por colocar maior ênfase na especialização, por fazer uma abordagem mais sectorial e por se focalizar na criação de mais valor. Rebelo Sousa, ex-banqueiro, acredita que as firmas de advogados devem conhecer melhor o sector de negócio dos seus clientes, bem como questões legais específicas. "As empresas que apenas ambicionam ganhar dimensão, dificilmente vão colocar as necessidades dos seus clientes em primeiro lugar. E são obrigadas a aceitar todos os tipos de trabalhos", refere. Pedro Siza Vieira, da Linklaters, subscreeve a abordagem sectorial mas considera que esta pode não ser viável em todas as firmas. "Isso implica sair do conforto do seu espaço e partilhar clientes e conhecimentos com outros grupos profissionais", realça.

**Focalização no mercado nacional**  
Atingir o equilíbrio certo nos planos nacional e inter-

nacional é, tal como o crescimento, uma estratégia-chave no desenvolvimento da actividade. Pedro Pais de Almeida, da PACSA, diz que a sua firma, à imagem do que aconteceu com muitas sociedades de média dimensão de sucesso, conseguiu um total equilíbrio entre os clientes nacionais e internacionais. "Depender de trabalhos internacionais acarreta riscos, pois fica-se sujeito aos altos e baixos das respectivas economias", afirma.

Pedro Guimarães, da F. Castelo Branco & Associados reitera esta opinião, dizendo que os "trabalhos internacionais são sempre desafios interessantes, embora não sejam assim tão frequentes". Hoje em dia, os bancos de investimento ou as multinacionais implantadas no mercado nacional foram preteridos pelos conglomerados portugueses. São eles os clientes ideais. "As empresas portuguesas cotadas em bolsa têm outro dinamismo. Há sempre coisas a acontecer", frisa Pedro Guimarães.

Nuno Galvão Teles concorda e realça o êxito da incorporação de um escritório do Porto na sua firma, que trouxe consigo um novo - e importante - cliente, neste caso concreto a Sonae. Muitos dos seus concorrentes confirmam que a empresa teve, de facto, um ano excelente. "Há um ano ninguém diria que estaríamos hoje nesta posição". A cidade do Porto passou a ser, para muitas firmas lisboetas, o segundo local de eleição para a abertura de um escritório devido ao dinamismo dos sectores bancário e comercial da região. A Garrigues abriu um escritório no Porto em Agosto último, na sequência da contratação de sete advogados da GPCB. Segundo João Paulo Teixeira, esta decisão inscreve-se na estratégia regional da firma e vai permitir desenvolver potenciais negócios com a

**Diferentes opções**

Aposta nos planos nacional e internacional para equilibrar a carteira de clientes.

Crescimento, controlo de qualidade e a capacidade para atrair trabalho.

Abordagem mais sectorial e focalizada na criação de valor.

Abordagem mais sectorial e focalizada na criação de valor.

**RETICÊNCIAS PARA 2007**

**1** Consolidação no mercado europeu agita mercado das sociedades

■ A onda de consolidações no mercado ibérico e europeu, à junção ao bom comportamento do mercado de capitais promete novos negócios em 2007, bem como novos takeovers em sectores como as telecomunicações, energia e outros.

**2** Sustentabilidade da onda de fusões coloca dúvidas a longo prazo

■ Apesar de 2006 ter sido um ano recorde em termos de fusões e aquisições, a sustentabilidade a prazo deste "mercado" pode estar em causa. Longe da actividade registada nos anos 90, as sociedades são por isso cautelosas quanto ao seu crescimento orgânico.

**3** Instabilidade do crescimento económico levanta dúvidas

■ As dúvidas quanto ao crescimento económico da zona euro - e em especial da economia portuguesa - são um travão ao crescimento orgânico. A aposta noutros mercados além UE - casos do Brasil, Anjola e Timor - são as soluções preferenciais.





Título: 2006 foi um bom ano para as sociedades de Lisboa				Âmbito: Nacional	Tiragem: 21282
2006/12/27	DIARIO ECONOMICO – PRINCIPAL	Pág.34	Imagem: 3/3	Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.9
				Periodicidade: Diária	Inv.: n.a.

região espanhola da Galiza. Para António Macedo Vitorino ter um escritório em Lisboa é perfeitamente dispensável quando se tem por meta trabalhos que acrescentem valor. Mas considera, igualmente, que as sociedades que "pretendem crescer e ter um leque superior a 100 advogados devem apostar no Porto, em Faro ou noutras cidades, na medida

*Dimensão à parte, as firmas concordam na necessidade de refocalizar e gerir o crescimento.*

em que Lisboa já não pode satisfazer as suas ambições". A PLMJ surpreendeu o mercado jurídico quando anunciou que iria avançar para uma 'jointventure' com a firma Manuel Rebanda, Pereira Monteiro & Associados, que conta com escritórios em Coimbra, uma cidade cuja imagem de marca está mais associada à Universidade do que ao ambiente empresarial. Os principais concorrentes dizem que se trata, fundamentalmente, de um passo demasiado grande para o mercado nacional, todavia só o tempo poderá dizer se este será, ou não, um modelo para o futuro.

**Seguir em frente**  
Dimensão à parte, as firmas mostram-se de acordo nos seguintes aspectos: é preciso refocalizar, gerir o crescimento, equilibrar os

**Estratégia**

- Refocalizar as sociedades e gerir o seu crescimento orgânico apenas nas áreas consideradas 'core'.
- Equilibrar os diferenciais dos fluxos de receitas e reter talentos.
- Aumentar o valor do serviço para os clientes em áreas de negócio 'core' sem pôr em causa o factor rentabilidade.
- Atrair os melhores passa também por garantir mecanismos de sucessão dentro da sociedade.

diferenciais dos fluxos de receitas e reter talentos. São estes os principais desafios que o mercado jurídico tem pela frente.

Segundo Albano Sarmiento, as firmas têm adoptado uma cultura de crescimento, no entanto, algumas houve que cresceram desregradamente. "Temos de interiorizar que gerir uma firma é como gerir uma grande empresa", refere.

Para Nuno Galvão Teles, "a principal estratégia de uma firma passa por reter os melhores advogados. "Para atrair os melhores e para lhes proporcionar uma carreira, as firmas têm de mostrar que são capazes de se modernizar e que os advogados mais antigos dão lugar aos mais novos", sublinha Manuel Castelo Branco da GPCB. As firmas centraram-se demasiado no factor crescimento e descuidaram o planeamento da sucessão. A PLMJ decidiu inovar neste campo, introduzindo novas políticas de pré-reforma.

Pedro Siza Vieira, que lidera a Linklaters Lisboa, prima pela abertura ao aceitar as críticas apontadas à sua firma, pelos obstáculos que coloca à entrada de novos sócios. "Temos por objectivo desenvolver os melhores advogados internacionais. Ora, nem todos podem ser sócios, mas todos terão competências e experiência para prestarem um serviço de excelência seja na firma seja noutra lugar". António Villacampa, da Uría Menéndez em Lisboa, subscreve esta opinião. E realça ainda a mudança de atitude dos advogados das mais variadas firmas. "A relação das sociedades com os estagiários sofreu uma mudança positiva. No passado eram vistos como recursos baratos, hoje são tidos como o futuro da firma".

"Todos têm de crescer", conclui José Maria Corrêa de Sampaio, da PACSA. "A questão que agora se coloca é saber crescer".

E se é verdade que 2006 foi um ano excelente para as maiores firmas, também é verdade que os benefícios do crescimento da actividade económica - de que as OPA são apenas um exemplo - não tocaram de perto as sociedades de pequena e média dimensão. A maioria das firmas procura agora, para evitar a dependência de áreas especializadas ou de clientes internacionais altamente conceituados, abranger todas as áreas e serviços jurídicos. Ora, isto implica crescer em dimensão e expandir a sua posição no mercado nacional, mas em virtude do actual processo de divisão, o maior desafio será desenvolver firmas de maior dimensão que sejam, também, culturalmente coesas. ■