



### ESTABILIDADE TAMBÉM É POSTO

“Advogado castrado, não!”. Quando Marinho Pinto adaptou o poema de Ary dos Santos no discurso de abertura do ano judicial, sabia que faria a sala estremecer – e fez. Assim encerrava o seu discurso nesta cerimónia, antes de terminar o último dos seus mandatos como bastonário. Mandatos que fizeram estremecer a advocacia, a justiça – o país.

A eleição do próximo bastonário é apenas um dos factos que marca o ano de 2013, numa Justiça que, afinal, está sempre em obras, tantas as reformas que lhe aplicam – e que são metade do que lhe encomendam. E mais a crise.

A crise económica, financeira, política, social, e todas as coisas que esta crise é, varre o país de falências, de desemprego, de desagregação, de destruição. E as sociedades de advogados? Estão em crise, claro. Mas estão também a trabalhar nela.

Só Urano, o deus grego, não ficou conhecido por outra coisa que não fosse ter sido castrado pelo filho, que depois jogou ao mar os despojos ceifados. Os advogados passam pelas agruras dos seus clientes, perdem receitas, perdem margens, perdem cobranças, reduzem custos – e só não desempregam porque em advocacia, formal e convenientemente, nem sequer empregam. Mas mesmo que haja cisões e tombos, as sociedades são também lestras em adaptar-se às necessidades dos seus clientes e aos ritmos da economia: rapidamente montaram as suas estruturas para a reestruturação de empresas, para as insolvências, para acompanhar os clientes na sua internacionalização.

Este Anuário é um espelho dessa constância. Há oito anos que damos a conhecer sociedades de advogados entre as mais profissionais do país, já passámos pela prosperidade e pela recessão e é impressionante confirmar a estabilidade das sociedades aqui apresentadas. E, sobretudo, valorizar que nada disso é por acaso. Nem castração.

PEDRO SANTOS GUERREIRO  
Director do Jornal de Negócios



### TEMPOS DE CRIATIVIDADE

Fazer mais e melhor, com menos. Os tempos assim nos exigem. A era da abundância já passou à história ou, pelo menos, tem os dias contados. Muito do que ontem considerávamos como essencial e adquirido, passou a supérfluo. Hoje estamos mais selectivos e exigentes, bem como conscientes da necessidade de nos reinventarmos, tanto na esfera pessoal, como nos negócios.

É preciso gerar mais valor com menos recursos, saber inovar na escassez. Tal como em tempos passados, vivemos “tempos de açorda”. Já houve o tempo em que a açorda, entre outros pratos deliciosos, nos ajudou a sobreviver. Do pão duro, que ia para o lixo, cozinhou-se um prato simples, mas que “matava o bicho”. Rapidamente se percebeu que se lhe adicionássemos coentros frescos e se a colocássemos numa bonita travessa, a açorda ganhava mais valor.

Hoje, a palavra de ordem volta a ser a mesma: Criatividade. Este valioso recurso, inesgotável e acessível a todas as organizações, é uma ferramenta poderosa quando bem explorada.

O desafio é enorme, mas à altura das sociedades de advogados presentes nesta oitava edição do anuário In-Lex, que têm revelado uma grande capacidade de adaptação às actuais adversidades, sabendo aproveitar as oportunidades emergentes e provando aos seus clientes que estão preparados para os acompanhar nos seus projectos mais ambiciosos.

Para encontrarmos mais exemplos de “açordas”, precisamos de esforço, dedicação, criatividade e sentido de união, valores esses que acredito que se espelham nesta edição do In-Lex, com a força do sector mais viva do que nunca.

JOÃO MOURA  
Director da In-Lex

# SOCIEDADES RESPONDEM À CONJUNTURA COM OFERTA QUE REFLECTE A REALIDADE DA ECONOMIA NACIONAL

■ É um sinal dos tempos. O mesmo é dizer, da conjuntura que o País atravessa. Revela também, por outro lado, que as principais sociedades de advogados presentes no mercado português conseguem ser flexíveis ao ponto de adaptarem a sua oferta às solicitações que lhes são feitas. Sobre o que se escreve? Sobre o facto de os serviços jurídicos de contencioso, insolvências, Direito do Trabalho, Direito Fiscal ou Arbitragem, que alguns actores da Justiça designam como “áreas da crise”, surgirem destacadas nas áreas de prática proporcionadas pelas firmas que marcam presença no In-Lex 2013. Esta 8ª edição do anuário da advocacia organizada em regime societário e direccionada para a prestação de serviços jurídicos às empresas, volta a fornecer pistas, deste modo, para reflectir sobre a realidade de todo um sector e da própria economia nacional.

São 141 as sociedades que participam na presente edição do In-Lex. No conjunto, agregam cerca de 750 sócios e uma população superior

a 3.450 advogados. Globalmente, estas firmas de advocacia integram ainda um total de 229 juristas que trabalham como consultores e asseguram o contacto com a realidade profissional em regime societário a mais de 630 advogados estagiários.

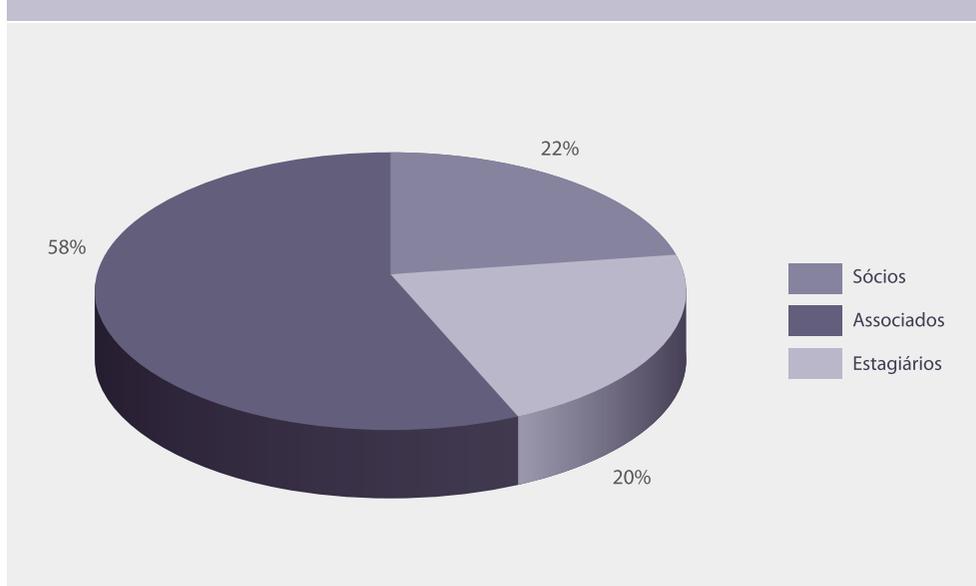
Além dos indicadores antes referidos, que dão conta dos profissionais com formação jurídica ligadas ao conjunto de sociedades participantes no anuário de 2013, dados adicionais também avançados por estas organizações mostram que, na realidade, a sua importância enquanto geradoras de postos de trabalho não se fica por aqui. Isto porque proporcionam emprego a mais de 1.200 profissionais de outros sectores, fundamentais para o bom funcionamento de toda a estrutura organizativa, onde se incluem funcionários administrativos, pessoal técnico ligado aos sectores de informática, recursos humanos ou contabilidade, bem como especialistas nas áreas de marketing ou de comunicação empresarial.

## SABER ADAPTAR A OFERTA À PROCURA

Entre as áreas de prática a que as 141 sociedades se dedicam, a mais comum é a de Direito Comercial. Na realidade, um conjunto de 106 escritórios (75%) assegura serviços de assessoria jurídica neste campo. Área de prática com uma representação semelhante é a de Direito do Trabalho, igualmente assegurada em 106. Sinal dos tempos e da conjuntura que o País atravessa, o Contencioso surge na posição seguinte, com 103 firmas a oferecerem serviço neste campo de actividade jurídica.

Se por força das reestruturações empresariais e do aumento dos litígios as áreas de Trabalho e Contencioso surgem destacadas, não menos importante é a oferta da assessoria a nível fiscal. As sucessivas mudanças nas leis tributárias levam a que a procura e consequente disponibilização de serviços neste campo ganhem peso. Na edição deste ano, das 141 sociedades de advogados que estão representadas no...

ADVOGADOS REPRESENTADOS NO IN-LEX 2013: 3456 ADVOGADOS



“SÃO 141 AS SOCIEDADES QUE PARTICIPAM NA PRESENTE EDIÇÃO DO IN-LEX. NO CONJUNTO, AGREGAM CERCA DE 750 SÓCIOS E UMA POPULAÇÃO SUPERIOR A 3.450 ADVOGADOS.”

In-Lex, há 80 (57%) que contam com especialistas em fiscalidade no seu grupo profissional. Esta é uma realidade que não pode deixar de ser vista como a resposta à necessidade de as empresas disporem, em tempo de crise, de um melhor aconselhamento jurídico na área do Direito Fiscal.

Pouco menos de metade das sociedades listadas no In-Lex assegurarem também apoio no âmbito do Direito Societário (69 escritórios), Direito Imobiliário (62) e Direito Administrativo (58). Há este ano outras duas áreas que surgem entre as dez mais representadas, tendo em conta as 141 sociedades com presença neste directório da advocacia societária portuguesa. São os casos da Arbitragem e Mediação e das Insolvências. Num e noutro caso, há 53 sociedades a oferecer os respectivos serviços jurídicos.

No primeiro dos casos, a nova lei da arbitragem voluntária, a par das dificuldades causadas pela excessiva pendência nos tribunais, poderá explicar a maior aposta feita pelas sociedades, tendo em conta a maior procura da assessoria nesta área por parte das empresas. Já no segundo caso, uma vez

mais é a conjuntura económica e financeira a fazer-se sentir. As insolvências e reestruturações de empresas têm sido, nestes anos de crise, campos de trabalho importantes para os advogados.

Direito Civil (52 escritórios), Direito Público (50), Fusões e Aquisições (46) e Direito da Propriedade Intelectual (45) são as áreas de prática que se seguem em termos de representatividade. Para completar o "top 20" das ofertas de serviços por campos de prática, importa referir ainda o Direito Bancário (assegurado por 41 sociedades), Público e Administrativo (outras 41), Direito do Urbanismo (38), Direito Financeiro (38), Contratação Pública (37), Direito do Ambiente (36) e Direito da Concorrência (34).

Convém ainda referir que as 141 sociedades listadas no anuário proporcionam a oferta de serviços jurídicos em 89 áreas de actividade, sendo de destacar este ano a criação de equipas específicas para auxiliar as apostas de investimento em mercados externos. Nesta 8.ª edição, surgem ainda quatro novas áreas de prática – Imigração, Função Pública, Projectos e Protecção de Dados. ...

**ÁREAS DE PRÁTICA . TOP 10 (%)**



\* As 10 Áreas de Prática mais referidas pelas 141 Sociedades de Advogados participantes do Anuário In-Lex 2013





advocacia que se organiza de forma societária é caracterizada por uma larga maioria das firmas presentes na 8.ª edição do In-Lex, que são de pequena ou média dimensão e dispõem, individualmente, de um número naturalmente reduzido de sócios.

**LISBOA ACOLHE A MAIORIA DOS ESCRITÓRIOS, MAS TODO O PAÍS ESTÁ PRESENTE**

É verdade que as cidades de Lisboa e do Porto, com destaque para a primeira, são aquelas que têm o maior número de sociedades representadas no anuário In-Lex de 2013. Seja como for, este directório dispõe de uma abrangência ao nível da representação geográfica que permite a cobertura da quase totalidade do território continental e das regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Com espaços próprios ou em regime de parcerias, as 141 sociedades listadas na presente edição do anuário referenciam 215 escritórios - apenas em Portugal. A região Centro é a mais representada (137 escritórios), seguida do Norte (52), surgindo depois as Ilhas e a região Sul.

Lisboa é a cidade que conta com maior número de sociedades representadas. Entre espaços próprios e parcerias conta com um total de 113 escritórios (dos quais 102 com escritório-sede). Nas mesmas condições as firmas da cidade Invicta contabilizam 43 escritórios, dos quais 20 com sede no Porto. Surgem ainda em destaque o Funchal, Coimbra, Ponta Delgada, Viseu e Guimarães. ...

**MERCADO É COMPOSTO MAIORITARIAMENTE POR PEQUENAS E MÉDIAS SOCIEDADES**

No que diz respeito à dimensão das estruturas presentes neste In-Lex de 2013, um grupo restrito de sete sociedades contam com mais de uma centena de advogados. Há também um grupo de seis escritórios cuja equipa integram um número de causídicos num intervalo entre os 70 e os 100, enquanto 14 surgem no escalão das firmas que agregam entre 30 e menos de 70 juristas. No universo total das firmas representadas, aquelas que contam com menos de 30 advogados estão em larga maioria: no total são 114.

jurídico, ao darem emprego a outras 627 pessoas. Isto é, dão trabalho a 627 profissionais, mais de metade do pessoal de apoio à actividade “core” dos escritórios representados no anuário.

De notar ainda que os 230 sócios que estão ligados às firmas “top 10”, correspondem a cerca de 30% do grupo de advogados com tal estatuto. O que não se afigura como um indicador desproporcionado, tendo em conta que a realidade do mercado português da

Uma apreciação mais detalhada às equipas das 114 sociedades menos dimensionadas do In-Lex 2013 mostra que um grupo de 58 firmas integra um número inferior a dez advogados, enquanto 44 têm entre dez e menos de vinte causídicos. Por seu turno, integrando de duas dezenas a três dezenas de juristas surgem 12 escritórios.

No que diz respeito aos recursos humanos, dada a dimensão das respectivas estruturas, as dez primeiras sociedades integram, com naturalidade, uma fatia importante do número total de advogados: mais de 1.390, o correspondente a cerca de 40% do universo global representado no In-Lex. São também as dez mais numerosas as que contabilizam maior número de postos de trabalho não

**ADVOCACIA EM NÚMEROS NO IN-LEX 2013**



**MERCADOS LUSÓFONOS NO TOPO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Brasil, Angola e Moçambique reforçam este ano as posições de destaque nas apostas de internacionalização que as sociedades de advogados nacionais estão a fazer. Exportar ou investir lá fora foram ideias reforçadas em 2012, razão pela qual a edição deste ano do In-Lex regista um acréscimo no número de parcerias ou de escritórios próprios entre o grupo das 141 sociedades que marcam presença no anuário. São 57 as firmas com presença directa ou indirecta no exterior – 40% do Universo In-Lex. A crise interna a isso obriga e as sociedades de advogados, seguindo as empresas clientes ou por estratégia própria, têm correspondido. Com base nos indicadores do presente directório, que servem também de retrato ao comportamento da advocacia societária, é possível inferir a existência de uma aposta crescente nos mercados externos e, particularmente, naqueles onde se fala português.

Pela proximidade linguística e cultural, mas também pelas oportunidades de negócio que oferecem, Brasil e Angola são os destinos privilegiados pelos empresários nacionais e, por consequência, os países onde as sociedades de advogados mais se fazem representar. Com o primeiro dos mercados, 60% das 57 firmas de advocacia que apostaram na internacionalização (34 escritórios) dizem manter alguma espécie de ligação a escritórios locais ou através de espaços próprios. Com Luanda, tal sucede relativamente a 56% (32 escritórios) desses mesmos “players”. Entre os três primeiros destinos surge ainda Moçambique, com uma representação de 23 escritórios.

Os restantes países africanos de expressão lusófona são também procurados. Em menor



número, a aposta não deixa de verificar-se igualmente em Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau e Timor-Leste.

No espaço da União Europeia a vizinha Espanha surge como o país que maior número de sociedades portuguesas atrai. De novo em regime de parceria ou com escritórios próprios, assinalam-se 22 presenças naquele mercado. Segue-se-lhe o Reino Unido, onde um conjunto de oito escritórios estão presentes directamente ou através de parcerias com sociedades locais.

Há contudo outras geografias que se destacam pela forte aposta que parecem suscitar. Seja na zona económica de Macau, seja nas cidades de Pequim ou de Xangai, a China apresenta-se como um destino que parece suscitar uma cada

vez maior procura. De acordo com os indicadores constantes desta 8.ª edição do In-Lex, são 16 as sociedades representadas neste País, sendo que 10 estão presentes no antigo território sob administração portuguesa e os restantes seis nas duas principais cidades chinesas.

É pois possível constatar que as principais sociedades de advogados nacionais estão, hoje em dia, presentes ou com capacidade para se fazerem representar num conjunto de 38 países, dos quais seis em regime de estreia. São eles a África do Sul, a República Democrática do Congo, a Bolívia, a Colômbia, o Paraguai e a Venezuela. Porém, as ligações que mantêm com redes ou associações internacionais permitem-lhes assegurar serviços de assessoria jurídica em mercados dos quatro cantos do mundo. ■



# “HÁ UM TRABALHO IMPORTANTE A DESENVOLVER PELOS PROFISSIONAIS DE MARKETING NA RELAÇÃO SOCIEDADE DE ADVOGADOS / CLIENTE”

■ Começaram por ser vistos com algumas reticências, hoje têm um papel incontornável na organização das sociedades de advogados. Têm por missão reforçar a reputação das organizações onde se inserem e de cada um dos actores que a integram. Sabem bem quais são os limites e as especificidades deontológicas que não podem ultrapassar. E respeitam-nos. São os profissionais de marketing e comunicação. Alguém que permite aos advogados dedicarem-se à prática da advocacia, aliviando-os das burocracias e tarefas externas à sua actividade. Mas não só, como a seguir explicam Matilde de Mello Cabral, Sofia Justino e Rita Proença Varão - o triunvirato que compõe a comissão directiva do Legal Management Network Portugal, jovem grupo criado sob a chancela da Associação das Sociedades de Advogados de Portugal.

**O que distingue a actividade do marketing e da comunicação desenvolvida dentro de uma sociedade de advogados face ao trabalho que neste campo é desenvolvido noutros sectores?**

**Sofia Justino (SJ)** - Existem diferenças, quanto mais não seja por força de todas as limitações deontológicas que a profissão de advogado impõe, mas as acções de marketing e de comunicação que levamos a cabo nas sociedades de advogados têm inspiração em tudo aquilo que é feito a nível empresarial. A grande diferença prende-se com a forma como tratamos a informação e como a apresentamos, com os cuidados que temos que ter e com as regras que temos que seguir.

**Que visão têm sobre a forma como é visto dentro das sociedades o trabalho que os profissionais de marketing desenvolvem?**

**SJ** - Apesar de tudo, existe uma abertura bastante maior do que quando, há oito ou nove

anos, começámos a desenvolver esta actividade nas sociedades de advogados. O caminho que se percorreu foi imenso. Se as maiores sociedades já estão habituadas há muito a lidar com esta área, hoje em dia, mesmo as organizações de pequena e média dimensão começam a olhar para este campo sob uma perspectiva completamente diferente.

**A nível interno, de que modo se faz sentir a importância desta actividade?**

**Rita Proença Varão (RPV)** - Estamos num sector de prestação de serviços, em que o grande valor é o do conhecimento. Acima de tudo, trata-se aqui de reputação. Esta, temos que saber trabalhá-la da melhor forma possível, seja a reputação de cada um dos advogados, seja da própria instituição em

que estamos inseridos. É aí que está o nosso peso: saber lidar com cada advogado por si só e saber inserir cada individualidade numa organização que também tem a sua própria identidade.

**Os profissionais de marketing conseguiram impor-se, independentemente da cultura e do posicionamento mais ou menos mediático adoptados pelas sociedades?**

**Matilde de Mello Cabral (MMC)** - É possível uma sociedade ter uma equipa de marketing com dois, três ou quatro profissionais e, ainda assim, ter uma política nesta área que, se quiser, é discreta. A comunicação e o marketing não têm que ser nem devem ser apenas promoção ou mediatização. ...





**HÁ LIMITAÇÕES DEONTOLÓGICAS QUE A PROFISSÃO DE ADVOGADO IMPÕE, MAS AS ACÇÕES DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO QUE LEVAMOS A CABO NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS TÊM INSPIRAÇÃO EM TUDO AQUILO QUE É FEITO A NÍVEL EMPRESARIAL.**

SOFIA JUSTINO

**Que mais têm que prover as equipas de comunicação e marketing numa sociedade de advogados?**

MMC - Há um exemplo referido várias vezes. O de uma grande sociedade internacional que planeou uma mega campanha a nível mundial e cujos responsáveis se esqueceram que num dos países alvo, os Estados Unidos, onde tinham 50% da actividade, o dia agendado para o envio de um comunicado muito importante, de um absoluto exclusivo, era um dia feriado. Há pequenas coisas que têm que ver com o dia-a-dia do negócio e que precisam de ser acauteladas. São também essas pequenas coisas que nós fazemos e que nos levam a ser mais um elemento da equipa.

**É um trabalho de complementaridade?**

RPV - A palavra complementar é muito importante. Não nos substituímos, nem queremos

substituir, ao trabalho “core” das sociedades. O nosso trabalho é complementar ao trabalho que os advogados fazem. Não conseguimos produzir trabalho sem conteúdo e esse vem da actividade “core”. A nossa actividade profissional depende do trabalho que os advogados desenvolvem. Nós ajudamo-los a divulgar e a promover. Contribuímos para a sua reputação profissional, recorrendo ao trabalho que cada um produz e ao conhecimento que cada um tem.

MMC - Costumo dizer muitas vezes, “não faço omeletas sem ovos”. Se não disserem que fizeram, que participaram naquela operação, que estudaram um determinado tema jurídico de forma inovadora, nós não o sabemos, pelo que não podemos fazer nada.

**Mesmo nas sociedades que não se querem expor, há espaço para os profissionais de marketing?**

MMC - Mesmo as sociedades que não querem expor-se tanto ou não investem tanto numa política de “branding”, trabalham para clientes. Logo aí, quer se queira quer não, há uma comunicação diária. Mesmo que a sociedade não queira investir tanto na comunicação para a imprensa, há um trabalho importante a desenvolver pelos profissionais de marketing, já que estes podem fazer muito pela relação sociedade/cliente através do marketing relacional.

**Outra das facetas da vossa actividade é a da comunicação interna. Que importância lhe atribui um profissional de marketing?**

SJ - Se a comunicação externa é uma coisa muito importante, não o é menos a comunicação interna em organizações de maior dimensão e que têm, por exemplo, escritórios associados espalhados pelo mundo inteiro. Ter ferramentas que de alguma forma potenciem a colaboração e a proximidade entre as várias pessoas é extremamente importante.

**Essa é uma preocupação que já existe nas sociedades de advogados?**

SJ - É uma preocupação que começa a existir nas sociedades e que de alguma forma não pode ser ignorada. Já existe mais ou menos dentro da cabeça dos sócios da esmagadora maioria das grandes e médias sociedades. Se o cliente externo é muito importante, o cliente interno é tanto ou mais importante. A comunicação interna é, neste momento, a par e passo com a reputação externa, um dos aspectos aos quais as sociedades começam a dar importância.

**De que forma é que os vossos “clientes internos”, os advogados, vêem a actividade dos profissionais de outras áreas no seio da sociedade?**

MMC - Diria que vêem com muito agrado. Quer nós, quer os directores financeiros, quer os directores de serviços informáticos e tecnologias, existimos para permitir que os advogados se concentrem o mais possível e só naquilo que sabem e gostam de fazer, que é advogar. Portanto, são serviços que complementam a advocacia. Nas sociedades, não é um advogado de forma indistinta que faz fiscal ou laboral, são especialistas. Para os advogados, é um alívio saber que desde o papel de carta, ao site, à organização de eventos, à própria estruturação de propostas para clientes, até aos estudos de mercado, tudo são tarefas feitas por pessoas que os ajudam e lhes dão suporte de uma forma profissional. Isso, naturalmente, é visto como muito bons olhos. ...



**NÃO NOS SUBSTITUÍMOS, NEM QUEREMOS SUBSTITUIR, AO TRABALHO “CORE” DAS SOCIEDADES. O NOSSO TRABALHO É COMPLEMENTAR AO TRABALHO QUE OS ADVOGADOS FAZEM.**

RITA PROENÇA VARÃO

**Na actual conjuntura, marcada por dificuldades de ordem económica e financeira, que papel diferenciador é pedido aos profissionais do marketing e da comunicação?**

**MMC** - Vivemos num mundo cada vez mais global. Em Portugal, a concorrência cresceu muito, pelo que estamos, agora, a ter também de lidar com a internacionalização, como as grandes sociedades internacionais. Há que fidelizar clientes, olhar para a carteira de clientes potenciais ou para uma carteira de clientes eventualmente adormecidos, que agora já não são tão activos. É aí que os profissionais de comunicação e marketing podem também entrar numa época de crise, como a actual.

**Para fazerem o quê?**

**MMC** - Para ajudarem os advogados a parar para pensar, coisa que nem sempre é fácil no seu dia-a-dia. Para os ajudar a definir estratégias que podem passar por uma intervenção mais agressiva em termos de publicidade ou por uma comunicação de marketing mais relacional, ou pela concertação destes dois factores. Os advogados conhecem muito bem o negócio. Os profissionais de marketing conhecem-no cada vez mais, além de saberem quais são as tácticas e técnicas para a promoção dos serviços. Podemos ajudar a medir o sucesso de uma nova área de prática. Podemos fazer análises de mercado. Não temos que optar só por aquilo que, algumas vezes, assusta os advogados, que é a mediatização.

**Voltamos ao conceito de complementaridade, mas com o aspecto adicional do apoio proporcionado ao trabalho do advogado com distintas “ferramentas”...**

**RPV** - Além disso, a partir de determinada altura e cada vez mais nesta sociedade global, temos à nossa disposição instrumentos que precisam de ser trabalhados. Os advogados para se dedicarem a um “core” precisam de alguém que se dedique à função de explorar, desenvolver e trabalhar todo o tipo de instrumentos e de facilidades tecnológicas que nos permitam dar a volta ao que está a suceder. A actual crise não é só portuguesa. Está disseminada um pouco por todo o mundo. Temos que saber utilizar a tecnologia que está ao nosso dispor para que possamos, de alguma maneira, dar a volta aos problemas e inovar. É isto que nos é exigido. A todos, independentemente da função.

**As sociedades de advogados portuguesas atingiram padrões organizacionais que**

**comparam bem com as melhores práticas de outras realidades jurídicas. E no caso dos profissionais de marketing que estão ligados a essas sociedades? Em que patamar estão?**

**RPV** - Em Portugal, o sector da advocacia de negócio pauta-se por padrões de qualidade que estão par a par com o que é produzido nas grandes sociedades internacionais. Quando o marketing entra em campo, tornou-se necessário ir beber conhecimento a essas firmas que já estavam com o seu trabalho em velocidade de cruzeiro. Não teríamos outra hipótese se não acompanhar o que fazem.

**Acompanharam as tendências...**

**MMC** - Mais do que acompanhar tendências, nesta área tivemos a vantagem de começar tarde. Além do mais, as sociedades foram buscar profissionais que já tinham outras experiências de marketing e comunicação e estes souberam trazer as melhores práticas de outros sectores. Alguns de nós tivemos a sorte de ir olhar directamente lá para fora, para ver o que se fazia de melhor. Até por isso, sabemos que o nosso trabalho nada fica a dever ao que se faz noutros mercados, nomeadamente na vizinha Espanha.

**O sector do marketing e da comunicação nas sociedades de advogados portuguesas está, portanto, à altura do que se faz lá fora, nos mercados mais exigentes?**

**SJ** - Não devemos nada às sociedades internacionais. Provavelmente tivemos, isso sim, que ultrapassar algumas dificuldades que lá fora não existem. Algumas grandes sociedades internacionais têm 10, 15, 20 pessoas a trabalhar a comunicação. Nós temos quatro, cinco, seis... Se calhar até conseguimos fazer tão bem ou melhor do que eles, embora com menos recursos. Passei por uma multinacional de tecnologias e a experiência que tenho, quer nesse campo, quer na advocacia, é que em Portugal faz-se tão bem ou melhor do que se faz lá fora.

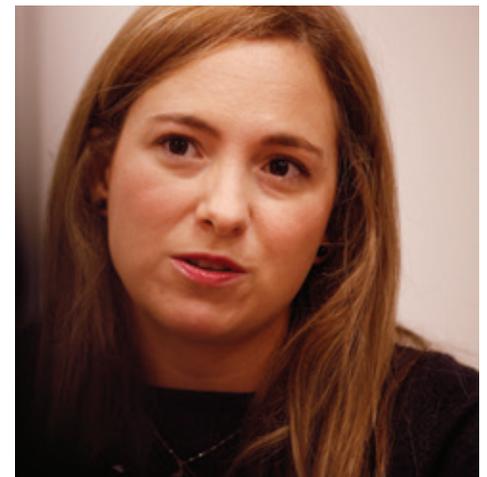
**De que forma afectou a actual crise o trabalho desenvolvido pelas equipas de marketing?**

**MMC** - Nesse aspecto a crise veio dar-nos algumas lições. Os orçamentos estão a ser cortados. Para tudo. A maior parte das sociedades tomou medidas por precaução, mas a crise obrigou-nos, a todos, desde advogados às áreas de gestão, a pensar que temos que fazer o mesmo ou mais, com menos. É-nos exigido que cheguemos cada vez mais ao cliente final e que cada vez mais haja resultados. Nesse

aspecto, foi uma lição para todos. Demos um salto ao nível da criatividade. Estão a ver-se projectos muito interessantes, sejam eles de grandes ou pequenas sociedades. Estão a fazer-se coisas originais e, muitas vezes, “low-budget”. Muita comunicação de produto.

**A que tipo de trabalhos se refere?**

**MMC** - Os serviços online, os alertas para clientes, os guias sobre determinado tema. Os guias rápidos sobre diversos temas do Direito em que houve alterações legislativas. Fizeram-se várias parcerias em prol dos clientes. Muitas coisas pelas quais se pagava, mas que as pessoas hoje em dia não querem pagar por elas. E nós temos que dar, mas também pensar como vamos rentabilizar esse trabalho. O mercado desenvolveu-se muito ao nível do marketing e da comunicação neste tempo de crise. Surgiram muitas ideias novas.



**PARA OS ADVOGADOS, É UM ALÍVIO SABER QUE DESDE O PAPEL DE CARTA, AO SITE, À ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS, À PRÓPRIA ESTRUTURAÇÃO DE PROPOSTAS PARA CLIENTES, TUDO SÃO TAREFAS FEITAS POR PESSOAS QUE OS AJUDAM E LHES DÃO SUPORTE DE UMA FORMA PROFISSIONAL.**

MATILDE DE MELLO CABRAL

# “GOSTARÍAMOS QUE ESTE PROJECTO CRESCESSE PARA O MUNDO ONDE SE FALA PORTUGUÊS”

■ É a associação dos profissionais de marketing e comunicação das sociedades de advogados. Foi baptizada com o nome Legal Management Network Portugal e quer estender a sua actividade aos restantes países onde o português é a língua oficial.

## Qual é a génese do Legal Management Network Portugal (LMN)?

**Rita Proença Varão (RPV)** - Em 2003, quando esta actividade começou a fazer sentido nas sociedades de advogados, era uma função completamente nova no sector. Nessa altura começámos a trocar ideias sobre o que seria o futuro e sobre o que iríamos ou não fazer. Esta troca de ideias foi iniciada de uma maneira informal e o que se sentiu foi que, devido à dimensão e importância da função nas sociedades de advogados mais ligadas à área empresarial, havia a necessidade de a tornarmos mais profissional. Daí surgir esta ideia de formalizarmos um grupo, com o apoio da Associação das Sociedades de Advogados de Portugal (ASAP), e de darmos outra vida aos encontros que já vinham sendo hábito entre nós.

## A que se ficou a dever a decisão de formalizar o grupo no âmbito da ASAP?

**Matilde de Mello Cabral (MMC)** - Desde que foi criada, a ASAP sempre pretendeu oferecer serviços às sociedades que a integram. Serviços que passam não só pela parte ligada à produção jurídica, mas também por outras áreas. Foi assim que arrancou, no âmbito da associação, um grupo chamado “it4legal”, para a área das tecnologias de informação, e outro designado LMN Portugal, no campo de marketing e comunicação. Faz aliás todo o sentido que o sector possa beneficiar do que já foi feito, pensado e estudado nestas áreas. Neste sentido, os responsáveis da ASAP pensaram, e bem, em entregar essa tarefa a pessoas que já desenvolvem profissionalmente estes serviços no seu dia-a-dia.

## Entretanto decidiram abrir o debate sobre o marketing nas sociedades a outros actores. Porquê?

**MMC** - Chegámos à conclusão de que já tínhamos dimensão, massa crítica e conhecimentos

acumulados do marketing neste sector, para podermos fazer qualquer coisa em Portugal e em português que pudesse ser utilizado por outros. Fossem eles profissionais de marketing, exercessem a actividade em estruturas mais pequenas ou tivessem chegado agora ao mercado. Ou até os próprios advogados e outras pessoas que se dediquem à gestão das sociedades ou que, fruto daquilo que façam, queiram saber mais sobre como é que se comunica e promove os serviços jurídicos.

## A ideia é partilhar conhecimentos?

**Sofia Justino (SJ)** - Ao contrário do que eventualmente se possa pensar, e apesar de toda a concorrência que exista no mercado entre as sociedades de advogados, a troca de ideias e experiências é salutar, quer pelo convívio que existe entre as pessoas, quer pela partilha de conhecimento. Isto, sem que tal isso implique a partilha de informações confidenciais. As pessoas poderiam ter dúvidas quanto à partilha de experiências, por recearem que as experiências fossem copiadas. Mas a verdade é que nunca é possível fazer igual. Desde logo porque as realidades, as pessoas e as culturas das sociedades são diferentes. Além do mais, não estamos a inventar a roda. Não fazemos nada que não se faça já em milhares de organizações por todo o mundo.

## O LMN é um espaço aberto para quem chega à vossa profissão?

**RPV** - Um dos grandes propósitos da associação é ajudar quem entra neste sector de actividade. Ter alguém que lhes diga que determinada situação pode acontecer, isso dá algum conforto e alguma segurança às pessoas que começam a dar os primeiros passos nesta área. Isso acaba por nos beneficiar a nós, enquanto concorrentes, porque a concorrência é salutar, e quanto mais houver, mais puxa por nós e nos faz crescer em termos profissionais.

**MMC** - Outro dos propósitos é também podermos fazer alguma coisa nos países de língua portuguesa e pelas sociedades que, nesses mercados, queiram apostar numa gestão profissional. Gostaríamos que este projecto crescesse para o mundo onde se fala português.

## Além da conferência que já promoveram, sobre comunicação interna nas sociedades de advogados, que outras iniciativas pretendem desenvolver?

**MMC** - A ideia é fazermos três a quatro conferências por ano. Neste âmbito, contamos com o apoio institucional da Universidade Católica, onde decorrem todas as iniciativas do LMN. Depois, temos o site onde partilhamos notícias, artigos, opiniões sobre temas diversos que têm que ver com o marketing jurídico. Isto, sem prejuízo de continuarmos, entre nós, a debater e partilhar ideias.

## Quem pode ser associado da LMN?

**SJ** - As pessoas podem aderir ao LMN desde que exerçam funções apenas na área de marketing ou da comunicação nas sociedades de advogados. Existem algumas sociedades que, se calhar, pela sua dimensão têm um advogado que trata de directórios ou de outras tarefas de comunicação. Essa pessoa não pode fazer parte da associação, porque exerce a função de advogado. ■

---

**AO CONTRÁRIO DO QUE EVENTUALMENTE SE POSSA PENSAR, E APESAR DE TODA A CONCORRÊNCIA QUE EXISTA NO MERCADO ENTRE AS SOCIEDADES DE ADVOGADOS, A TROCA DE IDEIAS E EXPERIÊNCIAS É SALUTAR, QUER PELO CONVÍVIO QUE EXISTE ENTRE AS PESSOAS, QUER PELA PARTILHA DE CONHECIMENTO.**

SOFIA JUSTINO

MERCADO EM 2013

# CONJUNTURA INTERNA ADVERSA EXIGE REFORÇO DA PRESENÇA INTERNACIONAL

■ No actual contexto é de esperar um melhor comportamento das sociedades que se prepararam para enfrentar a crise e que optaram por uma organização adequada em termos de gestão.

Mais do mesmo, é isto que esperam de 2013 os principais “playeres” do mercado da advocacia que acompanha o mundo empresarial. Com a conjuntura adversa que se faz sentir a nível interno e em toda a Zona Euro, apostar na exportação de serviços jurídicos é uma das palavras de ordem. Neste âmbito, persistirá o trabalho de reforço da presença nos países lusófonos e nos mercados das economias emergentes. Já entre muros, tendo em conta o contexto recessivo, áreas de prática como o contencioso, a insolvência, o laboral e o fiscal deverão continuar como as mais procuradas por parte das empresas.

Tendo em conta as previsões económicas negativas, 2013 deverá corresponder a uma linha de continuidade face ao que se verificou no ano transacto. É com este prognóstico, feito por instituições nacionais e internacionais, que o tecido empresarial português terá de contar. O mesmo é dizer: é também essa a realidade expectável para o sector da advocacia de negócio.

“Não esperemos qualquer alteração significativa quanto ao tipo de solicitações dos clientes durante o próximo ano. A escassez de crédito por parte do sector bancário para o financiamento de novos projectos e investimentos foi o factor que mais dificultou a actividade das empresas em 2012”, avança um “player” do sector: até por força desta realidade, que não deverá alterar-se de forma substancial, as reestruturações deverão continuar a dar trabalho aos advogados.

## AO SABOR DO COMPORTAMENTO DA ECONOMIA

“É de prever que continue a haver uma forte necessidade de aconselhamento jurídico nos diversos domínios da reestruturação empresarial, na renegociação de contratos, bem como nas áreas de contencioso e arbitragem”, observa o responsável de uma grande sociedade de advogados.

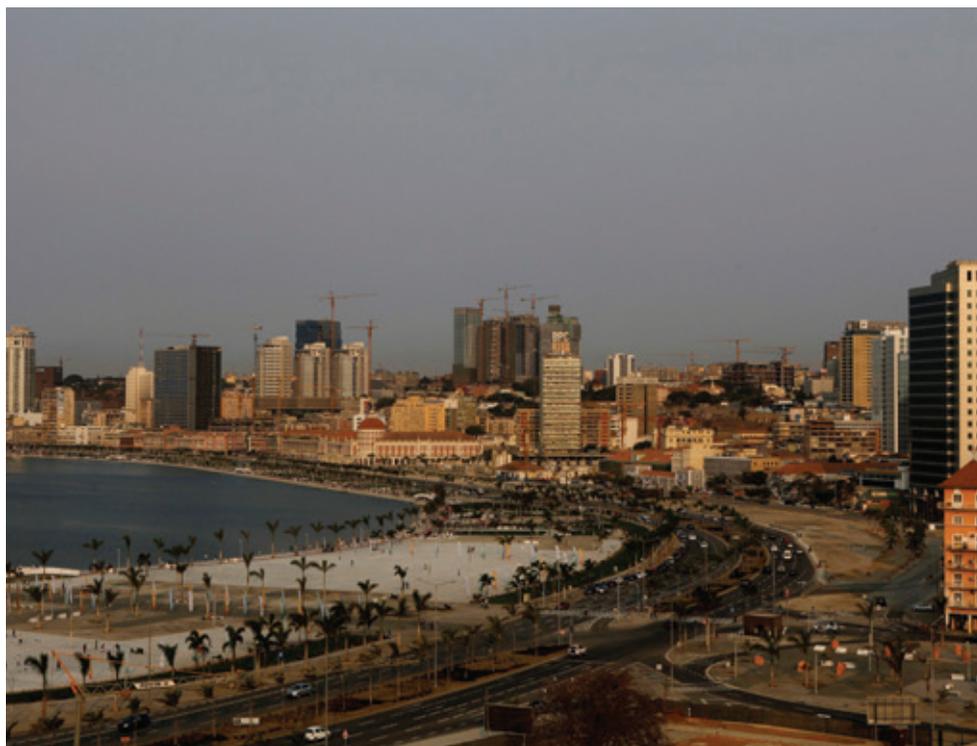
Se é de esperar uma diminuição de casos nas áreas financeira, designadamente, de mercado de capitais ou de “project finance”, pode admitir-se um incremento nas áreas de insolvências, direito laboral ou resolução de litígios. Até por isso, no seio das organizações societárias, tal como admitem alguns actores do mercado, a estratégia a seguir passará pela canalização de alguns recursos humanos “mais afectos às práticas menos requisitadas para as disciplinas mais procuradas”.

A maior pressão e exigência sobre o trabalho desenvolvido pelos advogados no apoio às empresas leva, por seu turno, a que o mercado dos serviços jurídicos se apresente cada vez mais competitivo. Ora tal facto, tal como sublinham alguns responsáveis de escritórios nacionais, poderá ser decisivo para mostrar a capacidade de resiliência das organizações societárias. “Players” do sector admitem que a conjuntura criada beneficiará as sociedades que se prepararam para enfrentar a crise e que optaram por uma organização adequada em termos de gestão.

## REFORÇO DA APOSTA NA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

Face à conjuntura interna, outro dos propósitos perseguidos pelos escritórios de advogados será o do reforço da componente de exportação de serviços jurídicos. A expansão da actividade para outros mercados, quer para acompanhar clientes que façam essa aposta, quer procurando abrir novas frentes de trabalho, está necessariamente sobre a mesa. Em destaque, neste âmbito, surgem particularmente os países onde o português é a língua oficial, nomeadamente Angola, Brasil e Moçambique.

Mas não só. Tal como é possível inferir dos indicadores de participação neste 8.ª edição do In-Lex, a procura de novas geografias é uma constante por parte dos empresários portugueses e, por consequência, dos seus assessores jurídicos. Daí que os mercados da República Popular da China, da África do Sul, de alguns países do Leste Europeu ou da América Latina surjam também entre as jurisdições onde as nossas firmas de advocacia marcam presença de forma directa ou através de parcerias. ■



SECTOR DA JUSTIÇA

# EM ANO DE ELEIÇÕES NA ORDEM TAMBÉM HAVERÁ NOVO MAPA JUDICIÁRIO E UMA REFORMA NO PROCESSO CIVIL



■ O ano de 2013 arrisca-se a ficar para a história das últimas décadas como o ano das grandes reformas na Justiça. Além da nova reorganização judiciária, que conduzirá à extinção de 24 tribunais, estará no terreno o debate em torno da revisão do Código de Processo Civil. Será também um ano marcado, no campo da advocacia, pelo regresso às urnas, tendo em vista a eleição de novas estruturas dirigentes da Ordem.

Há muito anunciado, vai levar ao fecho de 24 tribunais, à especialização de outros, à abertura de 27 balcões de proximidade e, em geral, à renovação e redefinição da gestão dos tribunais. Eis o novo mapa judiciário, que chegará ao terreno durante 2013 e que promete inaugurar uma nova geografia para a Justiça.

O Governo garante que esta realidade será melhor para quem recorre ao sistema e para

os seus próprios actores, além de garantir que se conseguirão poupanças por via, até, de uma melhor gestão das estruturas. Juízes, Ministério Público e funcionários estão expectantes. Políticos locais e populações contestam o fecho de tribunais, sobretudo no interior do País.

Já no âmbito da revisão do Código do Processo Civil, uma das matérias que mais alterações sofrerá será a da acção executiva, prevendo-se, entre outras medidas, que uma acção de cobrança de dívida se extinga ao fim de três meses sem que sejam detectados bens que permitam aos devedores saldar as suas dívidas.

Na acção declarativa, há outra grande mudança. O juiz terá um muito maior poder na condução do processo e haverá, logo de início, uma espécie de audiência prévia em

que as partes envolvidas acertarão agulhas e agendarão as diligências. O roteiro será para manter e o objectivo é o de que tudo decorra com maior rapidez e sem possibilidades de adiamento. Em suma, com menores custos para as várias partes, incluindo para o próprio tribunal.

Outra novidade será a possibilidade de mais causas serem resolvidas nos julgados de paz, onde os custos são menores do que nos tribunais comuns.

Por fim, em Novembro, é tempo de os advogados regressarem às urnas para eleger um novo bastonário e, provavelmente, se a redefinição da organização da Ordem for para a frente, os líderes dos conselhos de comarca previstos na proposta para alteração de estatutos com que o bastonário António Marinho e Pinto avançou no início deste ano. ■