



**Fórum: os líderes
dos principais
escritórios nacionais
falam dos desafios
da digitalização**

P | 12



ESPECIAL FUTURO DA ADVOCACIA

FIRMAS MAIS DIGITAIS TECNOLOGIA

1**COMO É QUE
A DIGITALIZAÇÃO
VAI MUDAR A FORMA
COMO AS SOCIEDADES
DE ADVOGADOS
PRESTAM SERVIÇOS
AOS SEUS CLIENTES?****DUARTE DE ATHAYDE**
Managing partner
Abreu Advogados**APROXIMAÇÃO
AOS
CLIENTES**

O processo de transformação do modo como as sociedades de advogados prestam serviços é gradual, mas acreditamos que devemos acompanhar as tendências do mundo corporativo. Isso implica a automatização de um conjunto de tarefas relacionadas com a gestão dos processos dos clientes, facturação e a adopção de ferramentas de comunicação que aproximem as pessoas. Estas transformações reduzirão custos de operação e tornarão todo o processo de trabalho mais eficiente. A Abreu Advogados também investe em soluções orientadas para a gestão dos clientes, a partir da extracção de dados que nos permitam adaptar e personalizar os serviços prestados de acordo com necessidades específicas. Além do conhecimento técnico das equipas, os profissionais da advocacia diferenciam-se pela capacidade de relacionamento, o que lhes permite compreender as necessidades específicas do negócio dos seus clientes e melhor adaptar-se a elas. Para escolher a sociedade, o relacionamento, a capacidade de resposta e a visão do negócio são mais relevantes.

**NUNO GALVÃO TELES**
Managing partner
Morais Leitão, Galvão Teles,
Soares da Silva e Associados**ACESSIBILIDADE
EM
TEMPO REAL**

Os principais ganhos são de eficiência mas também na qualidade do próprio trabalho. Com a digitalização vêm a automatização e a gestão facilitada de equipas e tarefas, muitas vezes, incluindo o próprio cliente, que agora está incluído em todas as fases do trabalho, como parte da equipa, em total transparência. A relação entre cliente e advogado está em processo de alteração, sendo crescentemente mais próxima. O tipo de serviços oferecidos também muda, com novidades como as plataformas de documentos disponíveis para o cliente, acessíveis em qualquer ponto em tempo real. Sendo as tarefas mais rotineiras estandardizadas e automatizadas, com maior rapidez, o advogado fica liberto para toda a parte criativa e mais inovadora do Direito, que realmente nos entusiasma muito, e que acrescenta valor às necessidades do cliente. Internamente, o nosso trabalho é já feito com recurso a várias ferramentas colaborativas, simplificando o trabalho em equipa, e com ferramentas de gestão de negócio (*business intelligence*). Tudo isto permite que o advogado se concentre no trabalho de valor agregado, simplificando tudo o resto.

**JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA**
Managing partner
Vieira de Almeida**VIRTUALIZAÇÃO
DE
FERRAMENTAS**

A transformação digital e tecnológica é já uma realidade e vai intensificar-se sobretudo nos ganhos de eficiência e otimização, através do reforço da análise, classificação e automação documental. O desafio da digitalização foi abraçado na Vieira de Almeida (VdA) de forma consistente e a transformação tecnológica reflete-se de naturalmente na nossa prática, designadamente na mobilidade, na colaboração e na eficiência. A mobilidade foi alavancada pelo novo posto de trabalho (Microsoft Surface) e complementada por ferramentas de acesso remoto e virtualização das ferramentas de trabalho. A estratégia do novo posto de trabalho, baseada em Windows 10 e Office 365, potencia a partilha de tarefas e documentos, como a comunicação via Skype from Business. As infraestruturas da nova sede, preparada com as mais recentes tecnologias de apresentação sem fios, vídeo e áudio conferência integrada, controlo de domótica entre outras, confere(m) um inequívoco *empowerment* à colaboração. O nosso principal objetivo com a adoção das novas tecnologias é criar valor para os clientes prestando serviços mais eficientes e otimizados num modelo mais apelativo.

**MIGUEL DE AZEREDO PERDIGÃO**
Managing partner
Azeredo Perdigão e Associados**DOCUMENTAÇÃO
MAIS
RÁPIDA**

Reconheço que a digitalização já está a mudar a forma da prestação dos serviços jurídicos pelas sociedades de advogados aos seus clientes, com vantagens indiscutíveis para ambos, já que a disponibilização da documentação e da informação pelas sociedades de advogados é mais fácil, mas rápida, mais expedita e mais económica, e o acesso imediato por parte dos clientes é muito apreciado. A digitalização é, portanto, uma solução que se vai naturalmente impor pelas suas indiscutíveis vantagens quer para a sociedade de advogados quer para o cliente. Mas, curiosamente, estou ainda mais seguro de que, nesse novo contexto, será mais valorizado pelos clientes a intervenção do advogado nos seguintes aspectos em que, a meu ver, dificilmente se poderá substituir um advogado por um computador: estratégia, criatividade, aconselhamento, confiança, solidariedade na construção das soluções e proximidade e empatia com o cliente. E todos sabemos que é nisto que reside o encanto da advocacia.



Para os principais *players* da advocacia nacional, os desenvolvimentos tecnológicos que estão, pouco a pouco, a entrar nas sociedades de advogados – como ferramentas de Inteligência Artificial ou *Machine Learning*, que aprendem conceitos jurídicos – contribuem para para melhorar o trabalho diário destes profissionais, reduzir custos e facilitar *due diligences*.



DOMINGOS CRUZ
Managing partner
CCA Ontier



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
Cuatrecasas em Portugal



PEDRO REBELO DE SOUSA
Managing partner
SRS Advogados



RODRIGO ALMEIDA DIAS
Co-managing partner
FCB Sociedade de Advogados



PAULO DE MOURA MARQUES
Sócio fundador AAMM
e Associados

ADEUS À ADVOCACIA HOUSEKEEPING

O advento do LegalTech vai seguramente acabar com a advocacia de *housekeeping*, i.e., actas, registos, constituição de sociedades, e outros actos de menor valor acrescentado nas várias áreas do direito. Esta tendência exige dos advogados uma grande adaptação, uma metamorfose que se tem vindo a assistir nos últimos anos. Os clientes, constata-se, pedem hoje isso mesmo, e estamos certos que a introdução dessas soluções será libertadora tanto para as sociedades de advogados que sobreviverem, que se poderão focar nas tarefas que verdadeiramente acrescentam valor, como para os clientes, que poderão ter um serviço mais rápido, eficiente, e consideravelmente mais barato. A CCA Ontier tem acompanhado de perto as evoluções tecnológicas no sector dos serviços legais com o objetivo de se tornar mais eficiente. É hoje evidente que a tecnologia terá como efeito a curto prazo, eliminar barreiras e tornar determinados serviços jurídicos mais acessíveis a todos. O efeito imediato da eliminação dessas barreiras é uma descida de preços desses mesmos serviços.

SUPERAÇÃO DE BARREIRAS

A tecnologia permite ganhos de eficiência muito elevados, sobretudo no trabalho mais simples e rotineiro, libertando os advogados para trabalho analítico e de aconselhamento com maior valor acrescentado. Ao estarmos dotados, por exemplo, de sofisticadas plataformas de gestão documental, *data rooms* virtuais e bases de dados de informação jurídica ficamos habilitados a processar e aceder à informação relevante de uma forma mais rápida e abrangente. No caso específico da Cuatrecasas, ficamos mais próximos e colaborativos, superando barreiras geográficas, o que é imprescindível no ambiente internacional em que funcionamos, com escritórios em 12 países e clientes em muitos mais. E, ao introduzirmos tecnologia mais avançada, podemos ter uma oferta mais competitiva de serviços jurídicos. Temos vindo a testar diferentes tecnologias: Luminance, DoxRay, entre outras. Neste momento utilizamos o software Kira que, através da tecnologia de inteligência artificial e *machine learning*, "aprende" conceitos jurídicos e dá um contributo importante em *due diligences*.

DESAFIO CONSTANTE E EXIGENTE

Existem tarefas de rotina que já não são desempenhadas por advogados (marcação de prazos, por exemplo) e muitas horas de trabalho poupadas através do uso de plataformas digitais que agregam jurisprudência entre outras mais sofisticada. É um desafio constante e muito exigente. Traz enormes benefícios para advogados e clientes tomando mais eficiente e rigoroso o serviço prestado não deixando dúvidas quanto à eficácia das automation technologies e inteligência artificial. O grande vencedor do processo de transformação digital é o cliente. Consegue um incremento de valor tendo como contrapartida um acentuado investimento das sociedades de advogados. O desafio é conseguir acompanhar a evolução digital e tecnológica nos níveis que o mercado reclama e ao mesmo tempo garantir que estas soluções sejam seguras e pouco vulneráveis a cenários de risco. A SRS Global (Angola, Brasil, Macau, Malta, Moçambique, Portugal e Singapura), a nossa forte rede de contactos internacionais, tem-nos ajudado a perseguir o nosso principal objectivo de alargar a nossa experiência e conhecimento face às cada vez mais complexas questões jurídicas que se impõem a um nível global.

CONCENTRAÇÃO EM ACRESCENTAR VALOR

A digitalização, como a generalidade das evoluções tecnológicas, ajuda na medida em que permite que os advogados se concentrem nas dimensões em que podem verdadeiramente acrescentar valor, como sejam definir a melhor estratégia para atingir a finalidade do cliente e negociar com a contraparte a melhor forma de a implementar. Sobre tudo nas grandes operações, em que é necessário o tratamento de grandes quantidades de informação, existem serviços que poderão deixar de ser prestados por advogados. Mas somos cépticos/conservadores quanto a um mundo em que uma máquina faça de advogado, no que a profissão tem de mais nobre. É um mundo em que, cremos, não iremos viver e, com sinceridade, também não queremos, provavelmente, viver. Para usar uma expressão em voga, valorizamos os candidatos que, em acréscimo à imprescindível qualidade técnica, se diferenciam por terem os *soft skills* da praxe.

TRADIÇÃO AINDA MARCA

O setor da prestação de serviços jurídicos é tradicionalmente mais apegado ao papel e apesar da acessibilidade de infraestruturas, plataformas e processos. Ainda é muito comum o recurso à impressão "para uma melhor leitura". Mas a transformação digital é um processo global e que ganha momento, tanto em Portugal como no estrangeiro. É necessário que o advogado tenha uma noção profunda do sector de negócios em que o cliente opera, da sua concorrência, dos movimentos que ocorrem nesse mercado e em mercados que lhe são adjacentes, o que lhe permite uma maior capacidade de antecipação e de avaliação. E, depois, é indispensável o conhecimento internacional, que resulte de uma análise comparativa e valorativa, que permita ao cliente manter-se atualizado do que vai acontecer noutros países e, desta forma, contribuir para as suas decisões informadas. São estas características que contribuem para diferentes percepções dos clientes em relação às diversas sociedades de advogados.

**LUÍS PAIS ANTUNES,**
Managing Partner PLMJ

NOVOS SISTEMAS DE GESTÃO

A digitalização não terá impacto apenas no futuro. É fundamental ter uma visão estratégica de adaptação e antecipação às necessidades do mercado, de modo a garantir que nos mantemos pioneiros, ágeis e disruptivos na prestação de serviços jurídicos num mundo cada vez mais competitivo. Os desafios à reinvenção do nosso setor são enormes e a nossa ambição é clara: queremos ser um player relevante. Não apanhámos hoje o comboio da inovação. Já no passado começámos a criar os nossos próprios sistemas (como por exemplo o sistema de gestão de prazos e CRM) que nos permitem ser mais eficientes na forma como trabalhamos. Mesmo quando ainda existe um vazio legal, como no caso da tecnologia de blockchain, a PLMJ antecipou-se a criar uma equipa multidisciplinar que já envolve advogados em Lisboa Porto e Faro para conseguir responder ao crescente número de pedidos de clientes relacionados com o tema, como seja a preparação de ICO e, de uma forma geral, nas diferentes modalidades de tokenização e fundraising.

**JOÃO MIRANDA DE SOUSA**
Sócio Garrigues

MAIOR DETEÇÃO DE RISCOS

A aplicação da inteligência artificial e das novas tecnologias às atividades que são próprias de um escritório de advogados fará com que uma série de tarefas se executem com maior qualidade, mais rapidamente e com menor dispêndio de recursos. Por exemplo, no âmbito da revisão de documentos que é própria dos processos de due diligence, existem ferramentas de machine learning, que permitem automatizar revisões

de documentos que reduzem substancialmente a necessidade de intervenção humana. Estas ferramentas analisam automaticamente documentos, e extraem cláusulas e outra informação crucial dos mesmos e economizam tempo aos advogados no processo de revisão, facilitando a deteção de riscos em processos de due diligence por exemplo. A Garrigues Digital juntamente com o grupo de "Startups and Open Innovation" estão preparados para dar resposta aos grandes assuntos legais os quais enfrentam as empresas na atual era da transformação e do empreendedorismo digital.

**BERNARDO AYALA**
Sócio Uriá Menéndez - Proença de Carvalho

JOGADA DE XADREZ EXIGENTE

Os fatores de diferenciação na "advocacia de negócios" dependem muito de setor para setor e, mesmo, de cliente para cliente. E aqui reside, desde logo, a primeira resposta: o principal fator de diferenciação e aquilo que um largo grupo de clientes mais privilegia é, justamente, o conhecimento profundo da atividade, das prioridades e das preocupações do cliente no seu específico setor. Na nossa opinião, um escritório que consiga maximizar a combinação destes seis fatores tenderá a estar bem colocado. Se assim acrescentar resultados consistentes em benefício do cliente, conseguirá não só ser escolhido mas fidelizar a longo prazo. É um xadrez muito exigente. Na Uriá Menéndez - Proença de Carvalho, procuramos selecionar advogados que tenham não apenas excelente formação académica, bom domínio de línguas, competências sociais, capacidade de trabalho em equipa e espírito empreendedor, mas também interesses pessoais e sociais que os tornem profissionais mais completos. Para tanto, precisamos obviamente de saber mover-se no meio digital.

**FRANCISCO XAVIER DE ALMEIDA**
Sócio CMS Rui Pena & Arnaut

BUSCA CONSTANTE DE INOVAÇÃO

A um nível mais recorrente, hoje, nenhuma sociedade de advogados de dimensão relevante pode trabalhar sem um sistema bem oleado de gestão de conhecimento, que busca constantemente formas de inovar em benefício dos seus Clientes, sobretudo nas vertentes da rapidez da resposta e qualidade dos serviços, sem descuidar o aspeto da inovação das soluções jurídicas pelas quais somos procurados. A combinação destes aspetos – qualidade, tempo e inovação – são a chave que assegura a competitividade dos grandes escritórios. Mas a digitalização comporta ainda um benefício essencial a nível interno, na medida em que também achamos que o uso inteligente da tecnologia por parte dos advogados e demais colaboradores, é um fator que permite aos próprios melhorar o seu

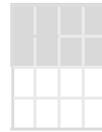
desempenho profissional e uma melhor gestão do tempo, fundamental para o equilíbrio da vida profissional e pessoal. Nenhuma área passa realmente ao lado da digitalização, dada a natureza dos negócios hoje.

**CATARINA CUNHA e TÁVORA**
Sócia da Miranda & Associados

OBRIGAÇÃO DE REPENSAR O NEGÓCIO

As grandes multinacionais estão, também por força dos recentes desenvolvimentos tecnológicos, mais focadas em assegurar-se de que o serviço que recebem é o mais eficiente possível, o que tem obviamente impacto no preço. Contudo, uma análise mais pragmática talvez revele que empresas de maior dimensão, que já contam com um departamento jurídico interno, optam pelo recurso a serviços externos, numa perspetiva de gestão de risco, caso em que a experiência e reputação da firma ganham ainda mais relevo na hora

de escolher a firma que os irá representar – e o preço dos serviços pode deixar de estar em primeiro plano. A introdução de novas ferramentas tecnológicas está a permitir e obrigar os escritórios de maior dimensão (pois estes estão, neste momento, mais expostos do que os demais à transformação digital, em curso na nossa profissão) a repensar a forma como oferecem serviços aos seus clientes.



RUI MOREIRA DE RESENDE
Sócio RSA Advogados

DFGDFGDF DFGDFGDFGD

O principal fator diferenciador da advocacia de negócios é o conhecimento que os profissionais que atuam neste mercado têm de ter não só do cliente mas do próprio negócio do cliente, de modo a observar as expectativas do mesmo, encontrando as melhores soluções para o caso concreto. De acordo com a nossa experiência, a escolha dos clientes assenta atualmente em quatro pilares fundamentais: (i.) disponibilidade e capacidade de resposta; (ii.) foco na solução; (iii) *cost-effectiveness* e (iv.) rigor técnico. As sociedades que apresentarem as propostas que mais se aproximem, na perspetiva do cliente, destes quatro pilares serão,

certamente, as objeto da escolha do cliente. As novas tecnologias, designadamente, a robotização, permitirão às sociedades de advogados prestar os seus serviços com uma capacidade de resposta mais eficiente, expedita e deslocalizada, indo ao encontro do crescente apelo dos clientes para que os serviços de advocacia acompanhem a celeridade e globalização dos negócios e contribuindo para um serviço mais *cost-effective*.



MAFALDA SEABRA PEREIRA
Sócia AVM Advogados

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

No médio e mesmo no longo prazo, persistirão, sem dúvida, alguns domínios da prática jurídica que

continuarão a escapar às virtualidades do software disponível e a exigir a mediação única do advogado, mas as soluções tecnológicas não deixaram de ser decisivas como instrumento de eficaz recolha, organização e tratamento de informação volumosa e de conteúdo repetitivo, de análise e extração de conclusões quantitativas, de controlo de processos e projetos de escala no que respeita a orçamentos, prazos, alocação de equipas e gestão de rentabilidade. É inevitável antecipar que um número crescente de trabalhos estandardizados devam ser canalizados para o domínio de novas ferramentas digitais e instrumentos de inteligência artificial, mas esta tendência pode e deve ser vista como uma oportunidade de otimização e crescimento, mais do que como uma ameaça. As áreas que assentem na disponibilidade e rapidez de análise de dados volumosos, que exijam a gestão de documentação vasta e que obedeçam a padrões simples e uniformes têm maior potencial de crescimento, com a digitalização. Além dos exercícios de auditoria jurídica, no quadro de aquisições e outras operações, o imobiliário e certos financiamentos sem especial complexidade, bem como algum contencioso com estes relacionado, podem beneficiar significativamente dos avanços neste domínio.