



Quatro desafios da transformação do mercado da advocacia

Parece uma corrida a alta velocidade, esta que se desenrola no mercado. É difícil de acompanhar por quem está de fora, mais ainda por quem dirige grandes sociedades de advogados e tem de responder a diferentes desafios, todos interligados, todos ao mesmo tempo, num quadro de instabilidade permanente, sabendo que não corre sozinho, mas que tem concorrência, forte.

TEXTO

POR RICARDO SANTOS FERREIRA



“Todo o mundo é composto de mudança”, como asseverava o poeta. Mas agora a velocidade da transformação é imensa e acompanhá-la é um desafio em si mesmo, porque são muitas alterações simultâneas, em concorrência, a que é preciso dar resposta.

Os managing partners das principais sociedades de advogados em Portugal elencam os desafios que enfrentam. Destacamos quatro, em síntese: o da tecnologia, que é central e merece novas referências mais à frente nesta edição; depois, o essencial para a atividade, que é a captação e retenção de talento, que tem de mudar, e a relação com o cliente, também ele diferente. A seguir, o mercado muito mais competitivo e globalizado, e a obrigatoriedade da internacionalização. Finalmente, o desafio da adaptação, necessário para uma cabal resposta aos outros.

E isto tem de ser feito contrariando a ideia do soneto de Luís Vaz de Camões, do “muda-se o ser, muda-se a confiança”. A advocacia quer mantê-los, porque é a sua base. Quer mante a identidade — ética, rigor técnico e independência —, mas só permanecerá relevante se integrar tecnologia, talento e governança num modelo de valor económico e social.

1. Tecnologia, tecnologia, tecnologia

O avanço tecnológico passou de uma buzzword para se tornar um critério de sobrevivência, isso é certo. As sociedades de advogados operam num mercado em que ferramentas de inteligência artificial, a automação de due diligence, sistemas de gestão documental inteligente e plataformas de decisão assistida deixaram de ser opcionais. O Banco Mundial estima que mais de 40% das tarefas jurídicas repetitivas serão parcialmente automatizadas até 2030 e o Conselho das Ordens Europeias alertou, num parecer sobre digitalização judicial, que o risco não está apenas na eficiência, mas na própria independência profissional.

“Claro que o primeiro desafio é a adoção da inteligência artificial, em termos



Martim Krupensky
Managing partner
da Morais Leitão



Paula Gomes Freire
Managing partner
da VdA

de âmbito da sua utilização, mas também do timing, sobretudo se pensarmos numa lógica de efetiva melhoria da eficiência”, afirma Bruno Ferreira, managing partner da PLMJ, ao Jornal Económico (JE).

Esta vai ser a preocupação dominante e o desafio a enfrentar pelas sociedades de advogados, pelas ramificações que tem, não só na produtividade, como também no próprio modelo de negócio, muito assente na métrica do homem/hora.

A advertência encontra eco noutras perspetivas. “A integração de tecnologias digitais por parte das sociedades de advogados, nomeadamente de ferramentas de inteligência artificial e de big data, vai continuar não só a crescer como vai também impulsionar ganhos cada vez maiores de eficiência para as que já utilizam estas ferramentas”, aponta Nuno Sá Carvalho, managing partner da Cuatrecasas em Portugal, que avisa para um efeito visível da tecnologia: “Esses ganhos vão ser cada vez mais notórios aos olhos dos clientes”.

Mas se a tecnologia gera eficiência, exige investimento. Segundo estimativas divulgadas pela Thomson Reuters, o custo médio anual de transformação digital por advogado em firmas europeias de primei-

ra linha ronda entre cinco mil e nove mil euros. Em Portugal, a escala é menor, mas o esforço relativo é maior.

“Mais do que capacitação das pessoas, trata-se de mudar completamente a forma de fazer, e o ser humano resiste à mudança, sobretudo se sentir que isso altera a sua perceção de valor”, observa Martim Krupenski, managing partner da Morais Leitão, sublinhando o choque cultural inerente ao momento. E este é um desafio estrutural. Nada ficará como dantes, mesmo que a promessa da tecnologia ainda não esteja a ser cumprida em pleno. “Tem-se a ideia de que já está numa fase de maturidade mais adiantada do que efetivamente está”, adverte Bruno Ferreira.

Na outra face desta moeda, Martim Krupenski regista que “os setores tradicionais estão em profunda mudança, desde logo pela digitalização, e a legislação vai tentando acompanhar, complexificando o panorama regulatório para muitos”. Ou seja. Haverá mais negócio.

Mas tudo se moverá a “velocidades alucinantes, com potencialidades e riscos igualmente alucinantes”, diz.

2. Talento e clientes

Portugal tem perto de 36 mil advogados inscritos, mas o problema deixou de ser quantidade para ser qualidade, até porque a tecnologia está a mudar o paradigma. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) identifica o setor jurídico entre os segmentos com maior probabilidade de concorrer por talento a nível global.

“Competimos globalmente pelo talento e pelo negócio, com um mercado cada vez mais aberto – mas onde as sociedades nacionais independentes ainda encontram oportunidades, desde logo por serem full-service”, diz ao JE Martim Krupenski.

As exigências de perfis híbridos — literacia tecnológica, domínio regulatório, capacidade analítica e flexibilidade — colocam pressão sobre carreiras e culturas internas. “Os desafios de atrair e manter talento vão continuar a ser uma prioridade para as sociedades”, reforça Nuno Sá Carvalho, destacando a necessidade de renovação estrutural.

A pressão sobre talento é transversal: salários subiram, a concorrência por sócios intensificou-se, e o investimento em academias internas tornou-se estratégico. As formações pós-graduadas em compliance, fintech e arbitragem esgotam com meses de antecedência, sinalizando a corrida à especialização. Krupenski introduz outro ângulo: “A inovação e desenvolvimento tecnológico, a evolução do panorama jurídico, a exposição internacional e a gestão do cliente são áreas em ebulição”, salienta, lembrando que as sociedades competem mais depressa do que conseguem reorganizar-se. Não há tempo para parar e reagrupar, é tudo feito em movimento.

“Os principais stakeholders – clientes e talento – são, eles próprios uma realidade em profunda transformação e forçarão a advocacia a reinventar-se”, advoga Paula Gomes Freire, managing partner da VdA. “Por muito que deva permanecer uma indústria de pessoas em que o fator humano e a confiança serão elementos sempre diferenciadores, a advocacia exigirá dos seus players novas competências e novos perfis e a capacidade de se relacionarem entre si de modo diferente”, adverte.

Neste quadro, os currículos tradicionais deixaram de ser suficientes. As sociedades procuram perfis híbridos que combinem capacidade jurídica, tecnológica, económica e colaborativa.

“A advocacia exigirá novas competências e novos perfis”, antevê Bruno Ferreira.

Essa evolução é visível “no aprofundamento da multidisciplinaridade”, confirma Nuno Sá Carvalho, uma realidade materializada em equipas que cruzam áreas técnicas antes separadas e funcionam em conjunto.

Tudo isto é necessário porque, do outro lado, o cliente também mudou.

A assimetria de informação desapare-

ceu e isso é um desafio em qualquer setor. Na advocacia, o cliente empresarial dispõe de equipas jurídicas internas fortes, acesso a plataformas automatizadas e literacia regulatória. O modelo obrigou, assim, a uma transformação, de consultoria técnica para uma relação estratégica.

“Somos obrigados – e bem – a lidar com clientes cada vez mais sofisticados, que conhecem bem o seu negócio e necessidades, e exigem as melhores respostas em tempos cada vez mais curtos”, nota o managing partner da Morais Leitão.

Esse salto obriga os escritórios a especializarem-se, a explicar o valor que conseguem aportar, a antecipar riscos e a

entregar impacto. A velocidade e a capacidade de comunicação tornaram-se determinantes, pressionando estruturas que tradicionalmente dependiam do tempo faturável.

O cliente passou de destinatário técnico a gestor de risco. Hoje, mede retorno, desafia opiniões e exige accountability. As sociedades respondem com prática setorial, reportes periódicos e métricas de valor.

3. Novos concorrentes e modelo de negócio em revisão

Legaltechs, consultoras, centros de arbitragem e departamentos internos alteraram a configuração do mercado, definitivamente. O quadro regulatório abriu espaço a intervenientes que não são sociedades de advogados.

“A transformação, quase radical, do quadro regulatório que abre parte crescente do mercado dos serviços jurídicos a novos atores de diferentes naturezas”, é, para Paula Gomes Freire um desafio evidente. Há mais concorrência.

A pressão sobre margens tornou-se permanente. A litigância pública diminuiu, e os contenciosos mais rentáveis migraram para arbitragem, fiscalidade internacional, energia e regulação digital. Os clientes exigem previsibilidade e fragmentam mandatos.

Os modelos de pricing dos grandes escritórios são uma “arena de competição cerrada”, aponta Ferreira. A adoção de IA também vai impactar aqui. “Vai exigir mais talento e vai alterar a própria relação dos escritórios de advogados com os clientes”, diz o líder da PLMJ. Mas também vai chocar com a formação do preço e levar a ajustamentos inevitáveis.



Bruno Ferreira
Managing partner
da PLMJ



Nuno Sá Carvalho
Managing partner
da Cuatrecasas



Inês Sequeira Mendes
Managing partner
da Abreu Advogados

A inteligência artificial aumenta eficiência, mas desvaloriza o tempo como única métrica económica. Paradoxalmente, exige mais talento especializado, elevando custos estruturais num contexto de margens comprimidas.

“Será necessário rever modelos de sustentabilidade económica”, avisa Inês Sequeira Mendes. “A reconfiguração dos paradigmas da indústria (acesso restrito a conhecimento especializado, capital humano intensivo, crescimento constante alavancado na venda do binómio tempo/senioridade, com base em padrões piramidais diversos) imposta pela emergência da IA e pela sua expectável utilização generalizada a curto/médio prazo” é um desafio, assinala Gomes Freire.

É neste quadro que a internacionalização é uma aposta. Tem de ser.

Portugal quer consolidar-se como plataforma jurídica entre Europa, África e mercados lusófonos, ainda que nem sempre exista a vontade política que reforce esta posição, e o investimento estrangeiro empurrou sociedades a seguir clientes e capital.

“Competimos globalmente pelo talento e pelo negócio”, resume Martim Krupenski, apontando a internacionalização como resposta ao estreitamento do mercado doméstico.

Subjacente à resposta aos desafios colocados está ainda outro, que é o financiamento. O “investimento inaudito de conhecimento e dinheiro” que é necessário.

4. Capacidade de adaptação para evoluir

Acelerado avanço tecnológico e da digitalização, já vimos. Um contexto geopolítico imprevisível, com guerras de grande intensidade e “novas formas de guerra híbrida”, que “têm o poder de gerar disrupção regional e global”, como aponta Nuno Sá Carvalho. Depois, o aumento da complexidade regulatória, especialmente

nas áreas digital, ambiental e financeira, e volatilidade nos mercados. Em suma, instabilidade.

A advocacia portuguesa está num ciclo decisivo: modernizar-se para permanecer. Inês Sequeira Mendes sintetiza dizendo que “o principal desafio passa pela necessidade de adaptação rápida a múltiplas mudanças simultâneas, sem comprometer a sustentabilidade da atividade nem os pilares essenciais da confiança pública na profissão — independência, sigilo, rigor técnico, compromisso ético e criação de valor”.

“É cada vez mais importante que as organizações sejam resilientes e capazes de se adaptar”, afirma Sá Carvalho.

A palavra-chave é, aqui, adaptação, mas “garantindo que a profissão permanece essencial para cidadãos e empresas num contexto em rápida evolução”, como defende Mendes.

A advocacia sabe que a transformação não é opcional. É uma corrida, e ninguém quer ficar para trás.