

**Inês Sequeira
Mendes: “Advogado
terá de ser mais do que
excelente técnico”**

Advogados ■ P.8, JE Advisory



“A disputa pelo talento vai ser ainda mais forte nos próximos anos”

Entrevista - Inês Sequeira Mendes diz que a Abreu Advogados tem investido na transformação tecnológica, mas que a diferenciação se vai fazer pelo talento. Esse é o grande desafio num mercado mais competitivo. A profissão está a mudar. Projeta crescimento sustentável, cá e lá fora. Orgânico, mas atento às oportunidades. ■ P.8-9

Inês Sequeira Mendes ■ A managing partner da Abreu Advogados tem investido na transformação tecnológica, essencial. Mas afirma que a diferenciação se vai fazer pelo talento e esse é o grande desafio num mercado mais competitivo. A profissão está a mudar. Projeta crescimento sustentável, cá e lá fora. Orgânico, mas atento às oportunidades.

“O advogado vai precisar de ser bastante mais do que um excelente técnico”

Ricardo Santos Ferreira

rsferreira@medianove.com

A Abreu Advogados cresceu rapidamente. Quadruplicaram o número de advogados nos últimos 20 anos, mais do que duplicaram a faturação nos últimos 10. Como foi o último ano e onde é que estão agora?

O nosso percurso tem sido, de facto, de crescimento muito rápido, ainda que bastante sustentado. Tivemos esse crescimento grande em termos de pessoas, mas sobretudo em termos de volume de negócios. O ano passado foi mais de consolidação, mais tranquilo. Atínhamos os 52,4 milhões de faturação. Mas foi um ano desafiante. O final do ano anterior tinha sido bastante entusiasmante, no sentido de as coisas estarem a retomar, e, depois, no início do ano [de 2025], houve ali outra vez algum desaceleramento. Em termos de contexto global, foi um ano desafiante. Internamente, nós também tínhamos previsto a introdução de algumas mudanças mais estruturantes e já sabíamos que também ia ser um ano um bocadinho mais de consolidação, com tudo o que se está a passar ao nível, sobretudo, da transformação digital e das novas competências e dos novos sistemas que estamos a implementar. Não foi, de facto, um crescimento tão grande como nos anos anteriores, mas foi de crescimento na mesma. Acho que consolidámos a nossa posição e, portanto, estamos satisfeitos em como correu. Conseguimos fazer muitas coisas, foram muitos os projetos que implementámos e que são a base daquilo que nós queremos que sejam os próximos anos.

Notámos uma quebra no M&A em 2025, se retirarmos a venda do Novobanco. Este primeiro semestre também não está a ser favorável.

Mas é, em todo o caso, um ano bastante diferente do que tínhamos o ano passado. Acho que o que aconteceu o ano passado foi uma surpresa que não era muito antecipada pelas empresas, o que fez com que atrasassem um bocadinho também o ciclo de investimentos e as decisões que estavam em cima da mesa. Acho que todo o contexto nos últimos anos tem sido bastante vulnerável e isso já está mais interiorizado nas empresas e a capacidade de serem mais ágeis e de se adaptarem mais rapidamente também já se nota. Este primeiro semestre correu de forma bastante diferente do anterior. Nós, internamente, também já tínhamos as alterações que tínhamos feito bastante oleadas e a funcionar melhor.

Que alterações é que fizeram?

Nós temos sobretudo projetos ao

nível da transformação tecnológica da sociedade. Tínhamos um grande projeto que se iniciou já há uns três ou quatro anos, que é o Abreu 360, que no fundo é uma plataforma que une toda a informação do escritório para estar acessível a todos. Todas as áreas da parte jurídica e todas as áreas de gestão. Envolve muitos dados, muito trabalho, a faturação, a cobrança, mudança de procedimentos. É toda uma nova aprendizagem e uma maneira diferente de fazermos as coisas. É um projeto bastante ambicioso, que tem várias fases. No ano passado foi uma parte mais core, este ano já estamos só na introdução de melhorias e na finalização dos dois últimos módulos que faltam. E envolveu também uma fase grande de capacitação das equipas para conseguirem trabalhar com estas novas ferramentas. Porque não basta só adquirir as ferramentas, é preciso saber trabalhar com elas, perceber os limites, quais são os riscos e conseguir extrair as mais-valias. Mas de uma forma que tem de ser cautelosa, consciente, responsável. E isso não é uma coisa que se faça de um dia para o outro. Acho que o maior desafio desta fase talvez seja mesmo esta transformação, que é muito profunda e muito acelerada, e é preciso ter alguma calma e tranquilidade para também não achar que é só ir a correr implementar ferramentas sem pensar muito nelas e sem ter ali um pensamento estruturado sobre o que é que queremos fazer, e as implicações que isso tem ao nível dos próprios serviços que prestamos.

A dimensão internacional do



CRISTINA BERNARDO

vosso negócio é importante e tem crescido. Quanto é que representa agora?

A parte Internacional é um eixo estratégico da Abreu, sempre foi. Nós queremos ser uma sociedade independente portuguesa, com uma forte matriz portuguesa, mas com capacidade de resposta global, e isto é um eixo estratégico praticamente desde o início. Hoje em dia, a faturação de base internacional representa cerca de 47% do total, vinda de vários mercados.

Quais são os vossos principais mercados?

Olhando para aquilo que foi o ano passado, os Estados Unidos, Reino Unido, Espanha, França, Alemanha, Angola, Suíça. Há mais alguns, mas estes foram os principais.

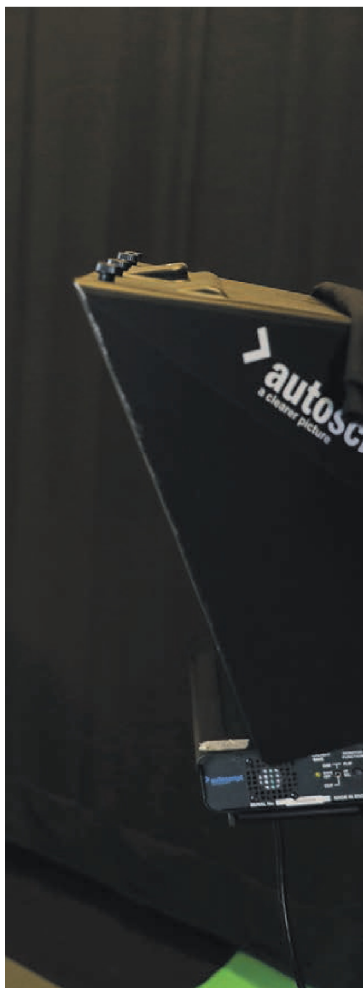
São fortes em mercados que não são tradicionais para as

sociedades portuguesas, como os anglo-saxónicos. O foco costuma ser muito a África lusófona. Como é que conseguem ter esta implantação?

É um eixo estratégico. A capacidade de darmos resposta global aos nossos clientes foi, desde sempre, um objetivo diferenciador da sociedade, e por isso preocupámo-nos ao longo dos anos – já lá vão 33 – em criar uma rede internacional muito forte, que é muito trabalhada, todos os anos, a vários níveis, e que tem dado bons frutos. Temos conseguido atrair clientes, [temos conseguido] ter muito boas relações com escritórios em vários países, redes muito fortes, com quem conseguimos trabalhar como se fôssemos quase uma sociedade global, mas mantendo as características de uma sociedade portuguesa. É um caminho um bocadinho



O eixo da inovação é estratégico, a par da internacionalização e do eixo das pessoas. É absolutamente transversal e decisivo para aquilo que nós entendemos que será o nosso futuro”



diferente, mas que tem dado bons resultados e no qual queremos continuar a apostar.

Os mercados de língua portuguesa, sobretudo em África, são mercados que, pelas questões não só da língua, mas do próprio contexto da base legal, são muito próximos, e onde as sinergias são maiores e onde também as empresas portuguesas têm tido maior presença na sua internacionalização. Por isso, também desde quase o início da sociedade, Angola e Moçambique à cabeça, mas depois também Cabo Verde, São Tomé, Guiné [Bissau], e Timor-Leste, onde nós temos um escritório, são mercados muito relevantes e que têm sempre vindo a ser desenvolvidos. Estamos a falar de dois eixos. Esta é a nossa presença, onde podemos, trabalhando diretamente ou com parceiros locais, ter um foco grande de atendimento aos clientes, e na outra vertente é mais

inbound, utilizando o termo inglês, acompanhar os clientes internacionais na sua entrada no mercado português ou nos países de língua portuguesa em África.

O mercado da advocacia está muito competitivo. As Big Four estão já instaladas, há mais sociedades estrangeiras e mais boutiques. Como é que a Abreu aborda esta maior concorrência? Estas alterações que acabaram por ver a luz do dia só no ano passado já estão a ser pensadas e faladas há quase 12 anos e, como tal, nós estamos também há mais de 10 anos a olhar para um eventual acréscimo de sociedades estrangeiras a entrarem em Portugal, como para a entrada das chamadas consultoras no mercado da advocacia, que na realidade muitas delas até já estavam, sobre outra forma. Toda a nossa estratégia ao longo dos últimos 10 anos já levou em linha de conta essas alterações, que vimos com bastante normalidade. Portanto, não foi nem uma surpresa nem nada que nos tivesse apanhado desprevenidos. Nós temos um foco bastante firme. Sempre fizemos o nosso caminho olhando para os nossos objetivos. Naturalmente, não podemos descurar a concorrência, mas desde que acreditemos no projeto e enquanto conseguimos acrescentar valor aos nossos clientes, acho que estamos confortáveis, e estamos a fazer um bom caminho.

O setor está a mudar também por força da tecnologia. A resposta ainda é operacional ou o modelo de negócio começa a mudar?

Esta transformação a que nós assistimos é absolutamente transversal e daí o departamento que criámos, o Departamento de Transformação Digital, com uma equipa também nova, porque percebemos que, apesar de tudo o que temos feito – e fizemos muito, tanto que fomos considerada a quinta sociedade mais inovadora da Europa no ranking do Financial Times – era preciso ter uma equipa própria que nos ajudasse. É uma transformação a vários níveis, nomeadamente vai impactar o modelo de negócio. No fundo, o grande objetivo é nós conseguirmos, de uma forma mais transversal, encontrarmos soluções que nos permitam dar uma melhor resposta, ser mais eficientes, conseguirmos ter mais valor naquilo que entregamos aos nossos clientes. Isso implica mudar. Não é só mudar a forma como se trabalha, é mais estrutural. É perceber que valor adi-

cional, neste novo mundo, com estas novas tecnologias, é que o advogado pode aportar e em que medida é que nós precisamos de adaptar as equipas, os processos e aquilo que entregamos.

E como é que vê o futuro? Falamos muito na evolução da advocacia para a ação preventiva, mais próxima da consultoria. Onde está a criação de valor?

Está a vários níveis. Eu diria que a parte técnica é cada vez mais importante e o conhecimento dos advogados é cada vez mais importante, mas há uma clara mudança para uma importância maior da capacidade de julgamento. E da análise crítica. O conhecimento acaba, com estas novas tecnologias, por se generalizar. Portanto, o que é preciso, sobretudo, é a capacidade de, perante um contexto específico, conseguir utilizar aquele conhecimento e conseguir antecipar algumas questões e conseguir perceber o que é que, naquele caso, em cada momento e com aquela base, faz mais sentido para o cliente. Ou seja, passa o advogado a precisar de ser bastante mais do que um excelente técnico. E os clientes vão ser também cada vez mais exigentes. A partir do momento em que [os advogados] têm uma base mais sólida e de acesso mais rápido, também é esperado que consigam trabalhar em cima disso e oferecer um serviço final que seja ainda mais adaptado às necessidades do cliente e com análises mais profundas. Depois, acaba por ser também, quase, um gestor do risco da empresa, do risco relacionado com todas as questões de compliance, toda a regulação. Também é esperado de nós, cada vez mais, um conhecimento profundo do setor e do negócio do cliente.

Também é expectável que os clientes passem a exigir cada vez mais que os advogados saibam, efetivamente, usar as novas tecnologias. Não basta ter as licenças fan-

tásticas e os últimos gritos em tecnologia, é preciso saber usá-los.

Como é que se forma a próxima geração de advogados, que têm de adquirir experiência, mas vão trabalhar com as máquinas? Como é que se disputa talento neste mercado?

Eu acho que a disputa pelo talento vai ser ainda mais forte nos próximos anos, porque a diferenciação vai ser muito feita pelo talento. É um desafio grande. Tem sido muito falado entre as sociedades de advogados lá fora. Há várias discussões sobre qual será a melhor maneira, inclusive com as próprias plataformas que são mais dedicadas à área jurídica e em que esta foi desde sempre uma preocupação que os vários escritórios puseram em cima da mesa. Mas eu acho que nós ainda estamos todos a raciocinar muito com base naquilo que temos. É um bocadinho difícil imaginar aquilo que não se conhece. Ainda estamos muito no início de todas estas transformações e, provavelmente daqui a menos de um ano, um ano ou um ano e meio, a conversa poderá ser diferente. Mas esse acompanhamento, parece-me, tem de ser ainda mais próximo. Talvez porque hoje em dia é muito fácil recolher informação, que aparece até bastante sistematizada, com uma linguagem em que aparentemente aquilo faz todo o sentido. Portanto, a capacidade de análise crítica toma ainda mais evidente essa necessidade de experiência. Mas, ao mesmo tempo, não podemos insistir no modelo que tínhamos antes, de achar que as pessoas só vão lá com muita experiência e que têm de estar ali ao lado a fazer exatamente as mesmas coisas. Temos, todos nós, inclusive os mais novos, de aprender de uma forma diferente. As necessidades são diferentes, a base que nós temos é diferente. Acho que todo esse modelo está em revisão e já temos bons exemplos.

Quais são as áreas de prática que considera mais estratégicas, no sentido de que vão aportar mais crescimento este ano e em 2027?

Também pelo contexto, claramente a área das energias, data centers. Tudo o que está à volta de infraestruturas neste ano e nos próximos serão áreas muito importantes para nós. O investimento estrangeiro continua a ser também muito forte em Portugal. Ainda continuamos a ser dos países mais

atrativos e esperemos continuar assim. A área das tecnologias na área da defesa também com projetos interessantes a surgir e, depois, normalmente, falando em áreas de prática e não tanto de setores, as áreas de Corporate, mesmo do Contencioso, do Financeiro, são áreas que estão em franco crescimento.

Têm crescido de forma orgânica. Com tudo o que está a mexer no mercado e com as novas capacidades que o enquadramento regulamentar dá, como vê a Abreu a crescer? Na mesma ou olhando para o mercado à procura de oportunidades?

Nós estamos sempre à procura de oportunidades. Acho que o objetivo é conseguirmos atrair para este projeto as melhores pessoas e, por isso mesmo, estamos sempre a olhar para o mercado e para novas oportunidades. Acho que se nota algum movimento de consolidação. Também não somos alheios ao que se está a passar e, portanto, havendo oportunidades, nunca deixamos de olhar para elas. Quer cá, quer lá fora, nos outros mercados onde também queremos reforçar a nossa presença.

Nós temos tentado sempre ter um crescimento orgânico, mas também com um crescimento com os chamados *lateral hirings*, com equipas mais ou menos pequenas. Mas num mundo tão competitivo, é normal que essa preocupação do crescimento também esteja presente. Ao mesmo tempo que também percebemos que o mercado está a evoluir muito rapidamente, mesmo em termos da prestação de serviços. Tudo isso tem de ser analisado devidamente para que, de facto, o crescimento, a acontecer, seja um crescimento sustentável. Não é só crescer por crescer. Portanto, está em cima da mesa sempre, mas com esta preocupação de levarmos esta instituição para os próximos muitos anos.



A disputa pelo talento vai ser ainda mais forte nos próximos anos, porque a diferenciação vai ser muito feita pelo talento. É um desafio grande”



Assista ao programa no seu smartphone através deste QR Code ou em www.jornaleconomico.pt