

FÓRUM

**Qual é a estratégia  
que deve seguir  
para se manter ou  
se tornar inovadora  
em 2023? ■ P6**

FÓRUM

# Jornada da inovação mantém-se em ano pautado pela incerteza

A receita seguida pelas firmas de advogados em Portugal, que se vão expandindo nos seus “escritórios sem paredes”, não se vai alterar significativamente este ano. As pessoas, trabalhadores e clientes, são a chave da renovação.

## Qual é a estratégia que deve seguir uma sociedade de advogados para se manter ou se tornar inovadora em 2023?



**INÊS SETIL**  
Diretora de Projetos e Inovação da PLMJ

A estratégia da PLMJ em 2023 não difere da que temos seguido nos últimos anos: continuaremos atentos às pessoas, às suas necessidades, sejam as das pessoas que trabalham na PLMJ, sejam as dos nossos clientes. Continuaremos atentos à realidade, sobretudo no que ela tem de pouco eficiente ou de risco que pode ser mitigado, mas também à realidade que muda e que requer adaptação. E, naturalmente, continuaremos atentos à evolução tecnológica e a todo o seu potencial transformador. É da conjugação destas várias dimensões que a inovação se faz e os advogados, com as características profissionais que lhes são habitualmente reconhecidas, têm tudo para ser importantes agentes de mudança – muitas vezes, apenas precisam do tempo e espaço adequados para esses exercícios de reflexão e conjectura, para esses processos de identificação de oportunidades. A estratégia da PLMJ passa também por garantir que este tempo e espaço existem e por promover iniciativas que propiciem este tipo de trabalho e atitude perante a realidade e a novidade.



**PEDRO REBELO DE SOUSA**  
Managing partner da SRS Legal

Para alcançar a inovação há que, primeiro, aceitar como desafios: o investimento constante e progressivo em tecnologia; a hipótese de mais consolidação no setor; o desafio das sociedades multidisciplinares; a falta de regulamentação clara para a prática da advocacia digital; a necessidade de presença forte e ativa na imprensa e redes sociais; a capacidade para reter e atrair talento, sobretudo nas novas gerações; dominar o Business Development enquanto instrumento de gestão; lidar com a pressão para reduzir custos,

mantendo a qualidade dos serviços; gerir a crescente regulação e complexidade jurídica no país, que leva as sociedades a investir em recursos e especializações para oferecerem aos clientes soluções jurídicas atuais, abrangentes e integradas. Compreendidos os desafios, para nós mantermos inovadores devemos: reforçar o investimento em tecnologia e inovação, adotando novas formas de trabalho que melhorem a eficiência, qualidade e personalização dos serviços prestados, centrarmos a abordagem no cliente, fornecendo serviços personalizados para as suas necessidades específicas, num relacionamento e comunicação constantes; manter e elevar os já rigorosos padrões da SRS, para que continuemos a gozar de reputação sólida e credibilidade, com uma cultura empresarial voltada para a ética e qualidade dos serviços; apostar na especialização em áreas-chave do Direito, desenvolvendo expertise em áreas, setores e geografias específicos, para que o cliente saiba que pode contar com conhecimento real; estabelecer parcerias estratégicas com sociedades, empresas e instituições que agreguem valor aos serviços que prestamos, ao mesmo tempo que ampliamos a nossa rede de relacionamentos; monitorizar e manter um track record sobre tendências e atualizações do mercado, acompanhando de perto mudanças, antecipando desafios e aproveitando oportunidades que possam surgir. Em resumo, antecipar tendências internacionais, necessidades de clientes e potenciais clientes e ir além, criando valor acrescentado. Tudo numa atitude de total desassossego e inquietude. A inovação faz-se disso.



**FERNANDO ANTAS DA CUNHA**  
Managing partner da Antas da Cunha Ecija

Penso que essa não é estratégia em si mesma, mas mais uma consequência de estarmos muito atentos àquilo que são as necessidades, as tendências e as exigências dos nossos clientes e do nosso setor. Como é público, a Antas da Cunha Ecija obteve um dos mais prestigiados reconhecimentos ao nível

internacional que foi o de ser considerada a firma mais inovadora da Europa pelo “Financial Times”. Este reconhecimento foi um reconhecimento ibérico e resultou de seis projetos em concretos, dos quais três foram criados e implementados no escritório de Portugal. Temos consciência da importância e da responsabilidade de um reconhecimento desta dimensão, assim como sabemos da dificuldade de conseguirmos outra distinção desta magnitude. Sem prejuízo, penso que nos é reconhecido esta cultura de inovação e de tentarmos estar um pouco à frente daquilo que o mercado precisa a cada momento. Investimos muito dos nossos recursos naquilo que podemos apelar da nossa área de desenvolvimento e inovação. Estamos sempre disponíveis para abraçar o risco, ainda que saibamos que estes processos possam ser altamente frustrantes. Tem-nos acontecido, e penso que nos vai continuar a suceder, temos enormes expectativas em alguns processos de transformação, os quais acabam por falhar em toda a linha. Aceitamos que tal faça parte do caminho e não nos resignamos. Os resultados a médio/longo prazo têm sido muito satisfatórios, pelo que vamos manter esta filosofia. Por consequência, quer nas áreas de gestão, com nas áreas de produção, temos estado a testar modelos, como temos estado a planejar novas áreas e produtos que antecipamos virem a ser necessidades no curto prazo.



**DOMINGOS CRUZ**  
Managing partner da CCA Law Firm

Na CCA Law Firm não encaramos a inovação como uma estratégia nem a definimos enquanto tal. Para nós, a inovação é antes uma filosofia profundamente enraizada em todas as pessoas que aqui trabalham. A inovação não se caracteriza por ser um fim em si mesma. A inovação serve antes como meio para simplificar a vida de todos os que trabalham na CCA, e para prestar um melhor serviço, que se torne mais eficiente, junto dos nossos clientes e parceiros. Inovamos porque sabemos que não queremos apenas ser diferentes, mas porque sentimos que somos diferentes. É uma consequência natural. É a nossa forma de estar. Não somos inovadores porque investimos em



**JÓÃO OSÓRIO DE CASTRO**  
Sócio da Eversheds Sutherland FCB

Não apenas em 2023, mas ao longo dos próximos anos, o grande desafio das sociedades de advogados, em termos de inovação, será a integração de softwares de inteligência artificial nos seus sistemas. Assim como no final dos anos 90 a internet veio revolucionar a forma de trabalhar, a inteligência artificial já está a transformar a forma como trabalhamos, gerimos e processamos informação. Estamos por isso atentos a todas as ferramentas que demonstrem já uma fiabilidade considerável para otimizar processos, aumentar a eficiência da gestão de informação e conhecimento, minimizar riscos e melhorar a nossa produtividade. Por outro lado, um grande desafio nesta área, que será certamente transversal a todas as sociedades, é também a capacidade de comunicação interna, para garantir de abertura e adesão de todos os colaboradores a esta evolução, da qual ninguém poderá fugir. Sabendo que trabalhamos num sector tradicionalmente resistente à mudança, a capacidade de liderança e comunicação será absolutamente essencial para qualquer estratégia de inovação que se pretenda implementar. Acreditamos profundamente que a revolução tecnológica dos próximos anos deve ser vista com confiança (não como ameaça), sendo sempre positiva qualquer transformação que permita prestar um melhor serviço aos nossos clientes.



**MAFALDA FERNANDES ALVES**  
Sócias fundadoras da Kausa Advogados



**RAQUEL ALVES**  
Sócias fundadoras da Kausa Advogados

Em primeiro lugar, uma sociedade inovadora deverá apostar em ferramentas tecnológicas e organizacionais que tornem o desempenho das várias tarefas mais eficiente e eficaz, eliminando com isso um gasto de tempo inútil ou desnecessário, com a consequente otimização do tempo de resposta ao cliente. Em segundo lugar, a inovação deverá passar, ainda, pelo fomento de um ambiente de trabalho saudável e próspero, assente num constante diálogo intergeracional, com uma liderança forte e coesa, e uma forte afirmação na formação dos seus colaboradores.



**NUNO SÁ CARVALHO**  
Managing partner  
da Cuatrecasas em Portugal

A inovação entrou no léxico da advocacia há já algum tempo e hoje em dia é muito difícil que uma grande sociedade de advogados possa prosperar se não for inovadora. Felizmente, em Portugal temos vários bons exemplos. A inovação, nomeadamente a que está aliada à tecnologia, há muito que faz parte do ADN da Cuatrecasas e continuará a ser uma prioridade pois tem um impacto direto positivo junto das equipas e clientes. A nossa estratégia passa por um forte investimento em tecnologia. Hoje temos ao dispor sistemas de apoio a processos de negócio; sistemas financeiros (contabilidade e finanças, compras, faturação, cobranças); sistemas de pessoas (recrutamento e integração, formação, avaliação e desenvolvimento, pagamentos e produtividade); sistemas de gestão de clientes e marketing; sistemas de gestão documental (o nosso principal ativo de informação) e de gestão de conhecimento; aplicações de colaboração com clientes; e sistemas de verificação de conflitos de interesse. Estas tecnologias permitem um tratamento da informação de melhor qualidade, mais rápido e seguro, levando a ganhos de eficiência e agilidade de serviço, em benefício dos clientes. Em segundo lugar, é essencial um igualmente forte investimento na capacitação das equipas para o bom uso desta tecnologia, pois é aqui que está a chave para a obtenção de retornos elevados e sustentáveis dos investimentos realizados. Mas uma organização só pode ser inovadora se for criada e dinamizada, internamente, uma cultura de inovação. É isso que temos feito, por exemplo, através dos nossos programas de formação interna – “Legal +” e “Digital Skills for Lawyers” (com os programas de formação “Law for technology” e “Technology for law”). Ao mesmo tempo, mantemos uma vasta equipa de engenheiros e consultores internos de Tecnologias da Informação que está de forma permanente a fazer prospeção e a ver que tecnologias podem acrescentar valor à sociedade. O nosso programa de aceleração de startups LegalTech – o Cuatrecasas Acelera - permite-nos ter esse radar e rastrear novas tecnologias que vão aparecendo todos os dias no nosso sector. Terminou agora uma edição e já sabemos que na próxima convocatória a Inteligência Artificial será um dos principais focos do programa.



**NELSON RAPOSO BERNARDO**  
Managing partner  
da Raposo Bernardo & Associados

A estratégia da nossa sociedade em termos de inovação, em 2023, não será diferente da que tem sido: manteremos uma atitude de permanente procura de soluções novas e mais eficientes, em todos os âmbitos que determinam e podem melhorar os serviços que prestamos aos nossos clientes, pois entendemos a inovação de maneira abrangente. De resto, pela nossa parte temos claro que a inovação não é um objetivo em si mesma, mas antes a maneira de conseguirmos prestar melhores serviços, que sejam mais eficientes e cada vez mais focados nas necessidades dos nossos clientes e na concretização dos seus objetivos. Naturalmente, continuaremos a investir em meios tecnológicos modernos e sofisticados, eficientes e seguros, que permitam que os nossos advogados se libertem de tarefas que para os clientes têm reduzido valor acrescentado para que assim possam maximizar o tempo disponível no contato direto com os clientes e no tratamento dos seus assuntos jurídicos mais complexos. No entanto, da maneira abrangente como a entendemos, muito além da mera disponibilidade de meios tecnológicos avançados, procuraremos continuar a nossa estratégia de inovação que inclui aspetos vitais da nossa atividade, ao nível da captação e retenção de talento, dos procedimentos e modelos de trabalho, da criação de novos setores e áreas de especialização, da organização e gestão das equipas para diferentes projetos, da gestão do conhecimento, da formação, dos modelos de faturação, entre todos os âmbitos relevantes para a melhoria dos serviços que prestamos aos nossos clientes.



**FILIFE COSTA FONSECA**  
Managing partner  
da Datalex

À semelhança de outros países, o setor jurídico em Portugal encontra-se em constante mudança, em face dos desafios que a mundo tem enfrentado na última década. Ainda assim, em 2023, percebemos que os Advogados enfrentam alguns desafios comuns aos de anos anteriores, que passam pela prestação de serviços jurídicos de qualidade, a atenção ao cliente e a otimização dos processos de gestão interna dos seus escritórios. Talvez a maior diferença se encontre no facto de se verificarem fortes mudanças na indústria tecnológica, que tem assumido um papel fundamental e incontornável na inovação e o crescimento sustentado da atividade profissional do Advogado. Com efeito, a tecnologia tem evoluído a uma velocidade muito considerável no setor jurídico e, independentemente da sua dimensão, os escritórios de advocacia que não se conseguirem adaptar, correm o sério risco de ficar para trás ou mesmo de deixarem de existir. Pese embora exista uma acesa discussão em torno de ferramentas de ponta, como inteligência artificial, machine-learning e blockchain, sobretudo na sua capacidade para apoiar o processo de simplificação e automação de operações, é seguro dizer-se que ainda existe um prévio (mas não menos extenso) caminho a percorrer no processo de transformação digital dos advogados antes de recorrer a instrumentos daquela natureza. Assim, no atual cenário, a atenção e a qualidade do serviço jurídico a prestar ao cliente revela-se essencial, e isto passa sobretudo por serviços inovadores suportados por tecnologia já existente e consolidada, como revisão de documentos online, reuniões virtuais e dashboardings personalizados, que permitam potenciar a visibilidade do trabalho desenvolvido (follow-up), promover uma imagem mais dedicada e profissional, bem como potenciar a experiência do cliente. Tudo isto carece de criatividade, pelo que é absolutamente crucial fomentar uma cultura de inovação dentro do escritório, incentivar toda equipa a pensar “fora-da-caixa” e abraçar novas ideias.