03.10.2025

Diretor
André Macedo
Subdiretores
Lígia Simões
e Ricardo
Santos Ferreira

Advisory

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2320. Não pode ser vendido separadamente.

"Estamos a olhar para dentro, para consolidar todo o crescimento e depois voltarmos novamente a olhar para as oportunidades"

Antas da Cunha ■ Fernando Antas da Cunha é *managing partner* e Matilde Mello Cabral é a nova COO da sociedade de advogados que cumpre uma década no mercado, com crescimento acelerado, feito também com aquisições. Este ano fizeram um compasso de espera. Abraçam a tecnologia e estão a participar na revolução do setor e também a integrar novas valências, para terem uma abordagem mais abrangente no serviço ao cliente, mas sempre atentos às oportunidades. ■ P.4

Pacote contra a crise tem virtudes, mas é preciso concretizar

Habitação ■ Proposta do Governo recolheu apoios, especialmente por causa da redução do IVA na construção, mas tem apreensão pelo que é necessário fazer para que tudo seja concretizado. ■ P.4

Managed Services

EY faz aposta global com efeito em Portugal

Mercado ■ P.6-7

Mesquita Nunes diz como as empresas estão a ignorar riscos regulatórios da IA

Atualidade ■ P.2

Gabor George Burt ajuda as empresas a inovar e explica como no Innov.Club

Podcast ■ P.8

Deloitte compra Telles e passa a Deloitte Legal & Telles

Fusão ■ Deloitte Legal e a Telles Advogados vão avançar com uma fusão, que juntará duas estruturas que hoje contam com cerca de 240 profissionais. Este é o primeiro movimento multidisciplinar desde que as novas regras entraram em vigor, mas só em 2026 verá a luz do dia, Francisco Espregueira Mendes será o líder.

PRA cria Departamento de Gestão de Ativos

Estratégia ■ A PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados anuncia a criação do Departamento de Gestão de Ativos, "consolidando uma área de prática que tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na estrutura e na estratégia da sociedade", revela a sociedade. Como novo departamento, a PRA reforça a resposta com eficácia aos desafios do setor da Gestão de Ativos. Este novo departamento é liderado pela sócia

IPCG e sociedades debatem IA e sustentabilidade

Conferência ■ O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) organiza, no próximo dia 7 de outubro, a conferência "Governance: Inteligência Artificial e Sustentabilidade", numa parceria com a Abreu Advogados, Linklaters, Morais Leitão, Pérez-Llorca, PLMJ, SRS Legal, Uría Menéndez e VdA.
A iniciativa, que convida gestores, académicos, advogados e líderes empresariais a discutir os desafios e as oportunidades da Inteligência Artificial na governação societária e no desenvolvimento sustentável das organizações, vai decorrer no Centro Cultural de Belém, na Sala Almada Negreiros.

Empresas estão a ignorar riscos regulatórios da IA

Tecnologia ■ Dois casos recentes nos Estados Unidos colocaram a Inteligência Artificial Generativa no centro de um debate urgente sobre responsabilidade, regulação e ética.

CRISTINA BERNARDO

Adolfo Mesquita Nunes, sócio da Pérez-Llorca, e um dos advogados que se tem destacado na perspetiva jurídica da tecnologia com IA

António Sarmento
asarmento@medianove.com

Um chatbot esteve envolvido nas interações que antecederam desfechos trágicos: Adam Raine, adolescente de 16 anos, suicidou-se após meses de interação com o ChatGPT e Erik Soelberg, ex-executivo de tecnologia, matou a mãe e suicidou-se após desenvolver uma relação obsessiva com o ChatGPT, a quem chamava "Bobby Zenith".

Adolfo Mesquita Nunes, sócio da Pérez-Llorca, membro do Conselho Consultivo para a Digitalização na Administração Pública e um dos advogados que se tem destacado na perspetiva jurídica da tecnologia com a Inteligência Artificial, reflete sobre o papel destes sistemas e os desafios jurídicos que nos colocam. "Os chatbots são rápidos, disponíveis 24/7 e podem melhorar muito a experiência do utilizador. Mas é preciso não esquecer que eles não "pensam" nem compreendem o que dizem: geram respostas probabilisticamente, com base em padrões de linguagem. E isso traz riscos. Se um chatbot dá informações incorrectas, agride verbalmente o interlocutor, faz uma proposta comercial errada, ou recolhe dados pessoais sem consentimento, a empresa pode enfrentar responsabilidade civil ou contratual, violações de protecção de dados ou até publicidade enganosa, com impacto directo na sua reputação.

Há também uma dimensão emocional e ética: muitas pessoas falam com chatbots como se fossem amigos, sem perceber que estão a interagir com um sistema que não sente, não pensa, não distingue o verdadeiro do falso nem avalia o impacto do que diz. Casos trágicos, como os de suicídio ligados a conselhos de chatbots, mostram esses riscos", diz Adolfo Mesquita Nunes ao Jornal Económico.

O advogado esclarece que o AI Act classifica os chatbots como sistemas de risco limitado, impondo sobretudo obrigações de transparência: o utilizador deve saber que fala com uma IA. Mas isto não esgota o quadro jurídico. Um chatbot que recolha dados sem base legal pode violar o RGPD; se fornecer informações enganosas, pode infringir leis de consumo e publicidade; e se gerar conteúdos discriminatórios, pode originar responsabilidade civil ou até penal. "Por isso, cad3a empresa tem de perceber que a utilização de IA pode ter consequências jurídicas sérias que estão para lá do AI Act. É essencial mapear riscos, preparar mecanismos internos de prevenção, rever contratos para repartir adequadamente responsabilidades e garantir proteção legal sólida. Não basta dizer que o chatbot foi comprado a um fornecedor externo para transferir a responsabilidade: em muitos casos, ela continua a recair sobre quem o usa e integra nos seus serviços. Por exemplo, no caso Moffatt v. Air Canada, o tribunal condenou a companhia aérea a indemnizar um passageiro depois de o seu chatbot ter dado informação enganosa sobre tarifas, deixando claro que a responsabilidade continua a recair sobre a empresa, mesmo quando o erro vem da IA", sublinha Adolfo Mesquita Nunes.

O quadro jurídico atual é fragmentado e reativo, e a IA obriga a repensar conceitos básicos como autoria, imputação de responsabilidade e deveres de diligência

Certo é que o AI Act muda a vida das empresas porque, pela primeira vez, cria regras horizontais para todos os sistemas de IA na União Europeia, com obrigações proporcionais ao risco. "As empresas passam a ter de classificar os sistemas que usam, garantir transparência, gestão de riscos, governança interna e, para sistemas de alto risco, até auditorias, documentação técnica e registo junto das autoridades. O regulamento considera risco elevado sistemas de IA usados em áreas como saúde, educação, gestão de infraestruturas críticas, transportes, avaliação de crédito, emprego e recursos humanos, aplicação da lei, migração e justiça, entre outras. Atenção: mesmo quem usa IA desenvolvida por terceiros não pode "sacudir a água do capote": as empresas têm de rever contratos, mapear riscos e garantir conformidade com outras leis, desde o RGPD ao direito do consumo, publicidade, laboral e responsabilidade civil. Em suma, as empresas devem levar a IA a sério, como um tema estratégico, de *compliance* e de gestão de risco, e não apenas como uma ferramenta tecnológica", afirma o sócio da Pérez-Llorca ao Jornal Económico.

Sobre se o nosso ordenamento jurídico está pronto para lidar com todas as questões que a IA levanta, Adolfo Mesquita Nunes não tem dúvidas: "Não. A IA impacta áreas muito diferentes do Direito, muitas das quais precisam de actualização. Por exemplo, o Código do Procedimento Administrativo não prevê regras claras sobre quando e como a Administração Pública pode usar sistemas de IA: não há orientações sobre fundamentação das decisões, explicabilidade dos algoritmos ou deveres de transparência perante os cidadãos. No campo da responsabilidade civil, está em discussão a criação de regimes de responsabilidade objectiva para danos causados por sistemas de IA, independentemente de culpa, sobretudo quando são usados em contextos de risco elevado. E isto sem falar na protecção de dados, consumo, direito laboral ou responsabilidade penal, todos impactados por sistemas que hoje podem tomar decisões ou influenciar pessoas em escala massiva. Ou seja, o quadro jurídico atual é fragmentado e reativo, e a IA obriga a repensar conceitos básicos como autoria, imputação de responsabilidade e deveres de diligência".

Um pacotão para a habitação que é preciso concretizar

Habitação ■ O pacote governamental para combater a crise habitacional recolheu elogios, mas também o aviso para riscos, a começar pelos da sua concretização.

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

A redução do IVA de 23% para 6% na construção é a pedra basilar do pacote de medidas que o Governo definiu para a habitação, com o objetivo de mitigar o crescendo dos preços. Era um objetivo defendido do setor, estava na agenda política e chegou a ser uma proposta concreta, mas acabou chumbado na Assembleia da República.

Inclui outras dimensões, além da fiscal, claro, mas esta é a mais visível, porque constitui o principal incentivo ao aumento da oferta,

"Estando no caminho certo, este pacote procura responder a várias das principais exigências do mercado, nomeadamente o aumento da oferta de habitação acessível, a simplificação dos processos urbanísticos e o incentivo ao investimento privado e público", diz ao Jornal Económico (JE) João Pinheiro da Silva, sócio de Imobiliário da CMS Portugal.

Destacam-se medidas como contratos de arrendamento com rendas máximas e mínimas limitadas, benefícios fiscais para proprietários e investidores, deduções fiscais para famílias e a mobilização de património público para habitação acessível. "Há também uma aposta em linhas de financiamento robustas e na agilização dos procedimentos de licenciamento, respondendo, assim, a pedidos de maior eficiência, previsibilidade e incentivo à colocação de mais casas no mercado, especialmente nas áreas de maior pressão habitacional", acrescenta.

A Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN) considerou positivas as medidas anunciadas para combater a crise habitacional, mas pediu celeridade na aplicação e, também, eficácia. É preciso "rápida execução", clareza nos critérios e da sua articulação com medidas complementares, nomeadamente, "o reforço da construção nova, a aposta na reabilitação urbana e a mobilização do património público e privado para fins habitacionais".

João Pinheiro da Silva concorda: "A implementação das medidas e o acompanhamento rigoroso dos resultados são essenciais para garantir que os objetivos sejam atingidos". Ou seja, é necessário que todas as dimensões propostas sejam acauteladas e há dúvidas, por exemplo, nos planos de redução de prazos, que passam pelas autarquias, que poderão não ter a capacidade orgânica e tecnológica para responder a tempo e da melhor forma.

Além disso, nem tudo foi considerado positivo. Por exemplo, o agravamento do Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) para a compra de habitações por parte de cidadãos não residentes em Portugal não caiu bem junto do setor imobiliário, que teme um retrocesso do investimento estrangeiro no país e deixam um apelo para que o Governo recue nesta decisão.

"A minha sugestão enquanto presidente dos promotores imobiliários e dos investidores é de eliminar esta medida, porque terá um impacto negativo na credibilidade do país a nível internacional", diz ao JE Hugo Santos Ferreira, presidente da Associação Portuguesa de Promotores e Investidores Imobiliários (APPII). "Fico com algum receio que essa mensagem seja entendida como os estrangeiros não são bem-vindos a Portugal. Era uma medida que poderia não ter sido tomada", acrescenta.

Apesar do pacote habitacional ser abrangente, persistem desafios para uma resposta plena à crise da habitação. Além da necessidade de se garantir a execução do programa e uma fiscalização eficaz, Pinheiro da Silva avisa que "o número de casas previstas pode não ser suficiente face à dimensão da procura, especialmente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto", além de assinalar que "o mercado precisa de confiança a longo prazo, o que implica estabilidade nas regras e incentivos".

CRISTINA BERNARDO

João Pinheiro da Silva, sócio de Imobiliário da CMS Portugal

Hugo Santos Ferreira
Presidente
da Associação Portuguesa
de Promotores
e Investidores Imobiliários

Soluções para já e outras a prazo

■ O pacote de combate à crise habitacional vai ter efeitos de curto prazo, mas também outros que se sentirão a seu tempo. "A curto prazo espera-se um aumento imediato da oferta de habitação para arrendamento, especialmente através da mobilização de património público e incentivos fiscais. A simplificação dos processos de licenciamento pode acelerar o início de novas construções e reabilitações, colocando mais casas no mercado rapidamente, o que é positivo", diz João Pinheiro da Silva, sócio de Imobiliário da CMS Portugal.
"A longo prazo, a revisão do regime jurídico da urbanização e edificação, a industrialização do setor da construção e a criação de mecanismos de financiamento estáveis podem contribuir para uma maior sustentabilidade e previsibilidade do mercado habitacional. A aposta em contratos de longa duração e a aproximação das taxas de esforço das famílias aos padrões recomendados pela OCDE e Comissão Europeia também visam criar estabilidade e acessibilidade duradouras", acrescenta.

Fernando Antas da Cunha e Matilde Mello Cabral ■ A Antas da Cunha cumpre uma década no mercado, com um crescimento acelerado, feito também com aquisições. Este ano pararam para acertar o caminho. Têm abraçado a tecnologia e a revolução que se instala no setor e também a integração de outras valências, sempre atentos a novas oportunidades.

"Continua a haver espaço para consolidação"

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

Fernando Antas da Cunha é o *managing partner* da sociedade de advogados que ostenta o seu nome. Matilde Mello Cabral é a nova *chief operations officer.*

Têm crescido de forma acelerada, com a integração de outras sociedades. Qual tem sido o racional?

Fernando Antas da Cunha – Talvez aquilo que mais nos caracteriza seja entendermos que esta nossa profissão, este nosso setor, apesar de haver sempre uma parte que é irrenunciável, que tem a ver com a parte ética e deontológica, é um negócio. Deve ser entendido como uma empresa e, como tal, devemos estar sempre abertos para as oportunidades.

Eu acho que o caminho que nós delineámos em 2017, quando nos juntámos à Ecija, foi precisamente esse. Vimos uma oportunidade que ainda era muito pouco maturada, que era de um posicionamento que tinha a ver com o direito digital como um todo, tecnologia, no sentido de entendermos uma linguagem que é muito pouco natural para os advogados, um setor que obriga a que haja um conhecimento transversal de uma determinada realidade que tipicamente não é aquela a que nós estamos acostumados. A partir desse momento, criámos uma estratégia de posicionamento que acho que foi bastante bem conseguida. Depois, todas as outras integrações e o crescimento que vimos tendo nestes últimos 10 anos, sempre crescimentos a dois dígitos muito lá para cima. No ano passado, tivemos um crescimento de 38%, este ano estamos em setembro e estamos com crescimentos muito acelerados outra vez e não fizemos qualquer integração. Propositadamente, achámos que era um momento de olharmos para dentro, para consolidar todo este crescimento que tivemos e depois voltarmos novamente a olhar para as oportunidades.

Estas últimas integrações vêm num contexto de que a partir de um determinado momento eu penso que não há volta a dar, temos de ser verdadeiramente uma *full service law firm*, ou seja, abarcarmos todas as áreas do direito e sermos uma *one stop shop* para os nossos clientes ou para os nossos parceiros internacionais. E é neste contexto que nós temos vindo a crescer áreas de prática e a abrir novos departamentos com talento completamente assumido e identificado. A última das nossas integrações foi a Cruz Vilaça e Associados, absolutamente incontornável no âmbito do direito europeu e da concorrência. É esse o caminho que vamos continuar a fazer.

E ainda há espaço para a concentração em Portugal e áreas de prática que sintam que têm de reforçar?

FAC - Há muito poucas áreas de prática que nós não tenhamos neste momento que ainda poderão fazer sentido no futuro.

Relativamente a espaço para consolidação, sim, sem dúvida. Em primeiro lugar, o escritório tem crescido a um ritmo exponencial e por isso acabamos por ter necessidades de integrações de equipas para fazer face a esta necessidade e a este aumento, a este crescimento do volume de negócios e do número de clientes. Por isso, penso que havendo essas oportunidades e, mais do que tudo, havendo pessoas que se identifiquem com este projeto e que nós, pelo menos, tenhamos uma absoluta convicção de que fazem um *match* naquilo que é a nossa cultura e a nossa maneira de trabalhar, enquanto isso existir, nós estaremos abertos a crescer, sem sombra de dúvida.

Matilde, regressa à advocacia depois ter estado ano e meio nas Finanças. Porquê e o que traz como aprendizagem?

Matilde Mello Cabral – Combinei com o senhor ministro das Finanças que estaria no máximo dois anos, porque foi um apelo a que não consegui resistir. Entendi isto como uma obrigação, mas, de facto, este [a advocacia] é o setor de que eu gosto. Passei pelos media, pela consultoria, mas tenho mais de 20 anos neste setor. Portanto, tinha aqui um regresso anunciado.

Tive a sorte de conhecer o Fernando [Antas da Cunha]. Iniciámos um conjunto de conversas muito interessantes e cedo deu para ver que temos a mesma visão da advocacia, da advocacia de negócios, uma vontade de transformar e de contribuir para esta transformação no setor, mas também a mesma cultura. Portanto, achei que um projeto onde pudesse também deixar alguma marca transformativa fazia muito sentido.

Do Estado, o que trago é resiliência, maturidade. Eu acho que a passagem pelo Estado nos dá um bocadinho isso. Estamos num ritmo tão acelerado, de tecnologia, de tudo, mas isto é muito de pessoas, a capacidade de parar, analisar, comparar, pensar bem as soluções. Acho que é uma coisa que é exigida aos governantes e acho que é algo que trouxe deste ano e meio.

Qual é o desafio que enfrenta agora na Antas da Cunha?

MMC – É um bocadinho, se calhar, parar. A Antas da Cunha teve um crescimento ultra acelerado, deve ser um *case study* a nível a nível europeu. Estamos com 150 advogados, mais de 200 pessoas, e eu acho que estamos a olhar também um bocadinho para dentro. Temos, de facto, muita tecnologia, muitos dados, é uma sociedade muito *data driven* e, portanto, temos de olhar para estes dados todos, para esta informação toda que coligimos e ver como é que nos organizamos, no sentido de tornar ainda mais eficiente aquilo que é eficiente e no sentido de voltar a olhar para a *customer experience* e para a *employer experience*, porque este é um negócio de pessoas. Trabalhamos para pessoas e com as melhores pessoas. E como é que organizamos este ciclo para garantir que quer os nossos talentos quer os nossos clientes têm a melhor experiência nas diferentes áreas.

> **"A primeira abordagem é como é que o nosso serviço vai ser mais multidisciplinar e de valor acrescentado e depois escolher muito bem onde vamos acrescentar valor", diz Matilde Mello Cabral**

A Antas da Cunha abraçou a multidisciplinaridade. Foram dos primeiros a defender e dos primeiros a seguir o caminho. Que balanço faz?

FAC - Há uma dimensão que é a possibilidade de integrarmos outros setores de atividade e outras profissões a conviverem com a nossa, do ponto de vista jurídico; isso nós ainda não o fizemos. Tivemos uma experiência no início de criar uma área de advisory que, do ponto de vista cultural, não correu bem. São ensinamentos que nós temos como muito naturais que é quando as coisas não são exatamente como nós achamos que deveriam ser temos a capacidade de parar, de pensar ou repensar, e voltarmos a tomar um caminho de integração de outras profissões. Continuamos absolutamente convictos, estamos a fazê-lo de uma forma indireta e por isso eu acho que a multidisciplinaridade vai ser concreti-

CRISTINA BERNARDO

zada. Outros nossos concorrentes já a adotaram. Eu lembro-me de estar muito isolado neste nesta narrativa; era provavelmente a única pessoa que dizia abertamente que era inevitável e que acho que era o caminho, e acho, e penso que hoje estamos muito mais sofisticados, que estamos a preparar-nos para termos armas iguais às dos nossos vizinhos espanhóis que já têm esta realidade há mais de uma década, e por isso o balanço é extremamente positivo.

Como vimos, não tivemos nenhuma notícia de uma hecatombe do ponto de vista deontológico ou de más práticas por existência ou convivência com outras profissões. Portanto, o balanço é extremamente positivo. Acho que é uma ótima oportunidade para o setor. Temos de estar preparados, não podemos estar encostados de uma forma confortável porque neste momento há *players* agressivos. As *big four* estão neste momento a aumentar os seus departamentos legais para servirem clientes. Eu acho que isso é super bom para o mercado.

A multidisciplinaridade pode alargar-se a outras áreas?

Todos tinham receio das 'big four', por exemplo, mas havia quem dissesse que estas também deveriam recear o que a advocacia pode fazer. Faz sentido?

FAC - Eu acho que faz. Nós temos já hoje, se quisermos, na nossa marca internacional, que é a Ecija; aprendemos com eles e eles têm uma capacidade de implementação completamente diferente. Nós já temos dois braços armados a que chamamos *Advisory* e a que chamamos área tech. Penso que a resposta à sua pergunta vem muito mais naquilo que é o posicionamento de um escritório ou de uma firma. Para nós, faz-nos sentido olharmos para a área do Advisory como uma área complementar e instrumental àquilo que é o nosso *core business* e que faz todo o sentido termos dentro de casa, ou pelo menos parte dessa consultoria. Falo, por exemplo, de avaliações de empresas, na lógica do M&A, na parte financeira, falamos em fundos europeus e num conjunto de outras áreas que podem estar envolvidas nesta área do Advisory.

Havendo clientes que queiram apoio noutras áreas, admitem abordagens mais integradas?

FAC - Sem dúvida. Não somos nós verdadeiramente quem controla o negócio; quem controla o nosso negócio são os nossos clientes. E a maior parte dos escritórios de advogados, que é um setor altamente maduro, muito consolidado, aquilo que fizeram foi seguir os seus clientes, seguir aquilo que os seus clientes pedem. Nós não somos diferentes.

A grande questão que se coloca é com quem, porque são áreas que não conhecemos, que não dominamos. Já tivemos essas experiências no passado e quando queremos fazer as coisas de que estamos muito convictos que fazem sentido, se não fizermos com as pessoas certas, não vai funcionar.

A multidisciplinaridade e maior concorrência são desafios acrescidos. O que vê de diferente no setor e o que espera encontrar?

MMC – A multidisciplinaridade é um tema que tenho acompanhado muito de perto. Fiz muito *benchmarking*, vi muito o que é que os nossos concorrentes no Reino Unido, em Espanha, estão a fazer e é com muita naturalidade que vejo sociedades advogados a entrarem em áreas que de facto são adjacentes e onde faz sentido e isso pode acrescentar valor. Lá está, M&A, área de laboral, porque lidamos muito com departamentos de recursos humanos e com essa questão. Por exemplo, temos na Antas da Cunha um produto de tech, específico de *labour tech*. Também, eventualmente, em temas até de gestão da reputação e gestão de crise, porque temos assuntos muito de penal ou às vezes até grandes transações de M&A. No passado trabalhei muito de perto com as agências do cliente e é um trabalho que podemos fazer.

Por outro lado, também já vi, e na Antas da Cunha então isso está num estágio muito avançado, que é nós temos de prestar um serviço cada vez mais completo e, portanto, as próprias equipas são cada vez mais multidisciplinares. Cada vez mais, eu acho que há um primeiro desafio que é tornar a nossa abordagem e o nosso serviço ao cliente cada vez mais rico, cada vez mais 360 [graus] e juntar pessoas com diferentes perfis e diversidades de background que acrescentam à solução jurídica que estamos a propor.

Nós, na Antas da Cunha Ecija, por exemplo, trabalhamos já numa forma muito de gestão de projeto. Temos uma área de *stack transactions*, por exemplo, onde eu acho que temos uma equipa e uma abordagem muito diferenciada. Não conheço outra sociedade que tenha em casa alguém que tenha sido CEO de uma grande tecnológica, uma ex-diretora jurídica de outra grande tecnológica e de uma consultora.

Já estão a utilizar a tecnologia para análise de dados? Já vão buscar dados e trabalham-nos?

FAC - A inteligência artificial, se nós quisermos resumir numa frase, é a capacidade de multiplicar. Há setores e profissões cujo multiplicador será 10, isto é, aquilo que se faz hoje com 10 pessoas far-se-á com uma ou aquilo que se faz com uma vamos ter a capacidade de resposta de 10.

Achamos que o multiplicador no setor jurídico não é de todo de 10, mas neste momento que estamos a falar já é de dois. E tipicamente vai passar para cinco muito rapidamente, o que quer dizer que se soubermos aproveitar bem esta onda, rapidamente aquilo que nós hoje fazemos com os nossos 150 advogados poderemos ter o equivalente a 450 ou 600 advogados numa fase muito relativamente próxima, num médio prazo.

O que vai acontecer ao nosso modelo atual é que vai mudar radicalmente e não numa lógica de mandarmos pessoas embora, nada disso, nós estamos a prever contratar mais pessoas, mas muito mais de fazer o seu *reskilling*. Há uma fatia do trabalho que vai deixar de ser feita por humanos, mas que eu acho que é uma enorme oportunidade, em particular para os jovens advogados. Nós já o estamos a fazer, neste momento, eu e a Matilde de muito perto, estamos a fazer um estudo interno dos casos de uso que estamos a trabalhar, naquilo que por área de prática gostariam que fosse feito. Temos um conjunto de parceiros que já trabalham hoje connosco na área da IA para fazer um mapeamento e ter uma *full picture* de tudo aquilo que é a dinâmica do escritório no dia a dia e, depois, com quem é que vamos, entre aspas, namorar nos próximos anos para nos ajudar no desenvolvimento, na customização daquilo que são as nossas necessidades.

MMC – E essas soluções que queremos adotar são diferentes de área para área.

Onde é que a Antas da Cunha quer estar daqui a 10 anos?

FAC - Há uma coisa de que eu tenho absoluta certeza: a Antas da Cunha, daqui a 10 anos, não terá nada a ver com a Antas da Cunha que hoje temos. Será muito mais multidisciplinar, muito mais internacional. Nós temos um plano estratégico em que estamos a trabalhar, em que vamos continuar a registar crescimentos acentuados, claramente acima da média e muito, muito acima daquilo que é o crescimento da economia portuguesa. E acredito que vamos conseguir atingir os nossos objetivos, como sempre fizemos. Agora, acredito que se me perguntar se nós conseguimos duplicar o volume de negócios, por exemplo, nos próximos cinco anos, que é esse um bocadinho, o nosso objetivo, se vamos ter o dobro das pessoas, seguramente não. Vamos ter muito menos necessidade de contratação de pessoas. O que o que eu acho é que vamos ter um talento muito mais especializado, muito mais complementar.

Isto é um bocadinho atrevido, mais uma vez, da minha parte dizer isto, mas não sei se o nosso *core* será o legal daqui a 10 anos. Será aquele que tiver de ser, ou seja. Nós antigamente, quando falávamos da advocacia falávamos de tribunal, falávamos de processo. De repente, começámos a falar um bocadinho de consultoria na área dos negócios e agora aquilo de que se fala é de *compliance* e consultoria na área de *governance*, etc. Portanto, aquilo que nós temos são diferentes dimensões, são como carris que andam uns ao lado dos outros e em que a velocidade vai ser determinada pelas necessidades do mercado. Nós hoje somos altamente procurados para todas as nossas áreas de projeto de *compliance* propriamente dito, de consultoria, sendo que as áreas de processo continuam a crescer ao mesmo ritmo. Todas estas dimensões de negócio, quando aparecem, elas autoalimentam-se. E por isso eu acho que os próximos 10 anos serão altamente desafiantes.

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

J+Legal assessorou fundo na compra do Grupo Vale da Rosa

Assessoria ■ A sociedade de advogados J+Legal prestou assessoria à gestora de fundos MCH Private Equity, que detém a Iberian Premium Fruits (IPF), na compra distressed do Grupo Vale da Rosa. Em causa está uma operação de controlo conjunto sobre o grupo português pelas empresas espanholas IPF e SanLucar Fruit, que recebeu 'luz verde' da Autoridade da Concorrência (AdC) no início de julho. José Diogo Horta Osório e Rui Bello da Silva coordenaram a equipa jurídica da J+Legal que acompanhou a transação em todas as fases do processo, "desde o desenho estratégico do plano de turnaround até ao acompanhamento dos processos especiais de revitalização, passando pela negociação com os credores e pela estruturação e negociação do acordo parassocial"

75 milhões

Investimento ■ **A sociedade de advogados Garrigues assessorou a Feedzai num investimento de 75 milhões de dólares, no âmbito de uma ronda de investimento que permitiu duplicar a valorização da empresa para 2 mil milhões de dólares.**

Dower Law Firm assessorou Grupo Greengray

Operações ■ A sociedade de advogados Dower Law Firm prestou assessoria jurídica ao conglomerado português Greengray Group na concretização de duas operações de investimento com o Fundo Juno, um fundo de capital de risco fechado gerido pela Oxy Capital. De acordo com o escritório, os dois investimentos, que ascendem a 15 milhões de euros e decorrem da emissão de obrigações convertíveis, Os advogados da Dower Eduardo Castro Marques, Cláudia Rodrigues Carvalho e Manuel César Machado integraram a equipa responsável pelo apoio jurídico prestado ao Greengray Group

Managed Services são aposta mundial da EY

Posicionamento ■ Os serviços partilhados (Managed Services) são uma aposta global da EY para criar valor às organizações.

António Sarmento
asarmento@medianove.com

Os Managed Services podem dar às organizações as capacidades, a flexibilidade e a liberdade para obterem um valor contínuo e sustentável. A tecnologia está a acelerar, o que dificulta a sua atualização, manutenção e integração. O talento para gerir áreas de negócio complexas é escasso e o seu recrutamento e retenção são dispendiosos. A fasquia regulamentar está a tornar-se mais elevada, mais complexa e digital.

Nesse sentido, Rui Henriques e Carla Silva Baltazar, partners responsáveis pela área de Managed Services da EY, explicaram como uma abordagem integrada pode trazer um compromisso de melhoria, eficiência e agilidade para as organizações servirem melhor os seus *stakeholders*. "É uma grande aposta a nível global e a EY tem vindo a trabalhar no mercado e a apoiar as organizações. Há uma necessidade por parte delas de endereçar novos desafios, como a redução de custos ou a maior pressão para tentar executar processos. Tudo isto constitui desafios a organizações sujeitas a competitividade, instabilidade (tendo em conta o atual contexto geopolítico) e a necessidade de soluções tecnológicas para tornar os processos mais eficientes", dizem os especialistas, num evento que decorreu esta quarta-feira na sede da EY, em Lisboa.

Para detalhar como os Managed Services são a forma como as organizações constroem uma organização adaptável e preparada para o futuro, Rui Henriques e Carla Silva Baltazar recorreram a uma imagem da família real espanhola, do pintor espanhol Diego Velázquez – o dinamismo e a profundidade justificam a escolha desta obra.

"Managed Services é também olhar para o processo e ver cada uma das partes, levando o olhar crítico e inovador, mas mantendo a identidade de cada cliente", sublinham. Os especialistas acrescentam também que, tal como um artista precisa de ter uma visão holística, também uma organização necessita de saber como os vários processos vão encaixar e comunicar entre si. "No mundo EY usamos metodologias que desenvolvemos, arquiteturas de abordagem para endereçar os desafios e o objetivo é ter uma perspetiva estratégica, abordando o processo, transformando-o, tornando-o mais ágil e eficiente. Isto é, trazer a competência para dentro da própria organização. Sempre de uma forma transparente. Além da tecnologia que faz acontecer o processo, há uma outra tecnologia que o vai otimizar, garantindo a eficiência e que os tempos de entrega estão acordados. A organização não perde o controlo sobre tudo o que está a acontecer em tempo real", afirma Carla Silva Baltazar .

Mais do que estar presente de forma pontual, o objetivo é criar uma presença intrínseca nas organizações, capaz de oferecer flexibilidade e acelerar respostas face aos desafios que surgem em diferentes cenários. "Queremos estar de forma intrínseca nas organizações. Abordar a nossa experiência a nível global. Essa flexibilidade permite à organização ter um acelerador para ir ao encontro dos diversos desafios", acrescenta a partner pela área de Managed Services da EY.

A evolução tecnológica está no centro da capacidade de adaptação das empresas modernas. Para além das plataformas que sustentam operações, é essencial adotar uma postura de reinvenção contínua, integrando processos, dados e inteligência preditiva para antecipar tendências e servir melhor o cliente. "Se pensar ao nível de tecnologia que suporta as operações, as próprias plataformas têm de evoluir e adaptar. É muito importante ter este compromisso de reinvenção e o que podemos fazer de mais e melhor para o cliente. Quando falamos em Managed Services pensamos em toda a componente de tecnologia, mas também na componente processual, acompanhar toda a componente de dados e usar a análise preditiva para olhar para o futuro", conclui Carla Silva Baltazar.

"Queremos estar de forma intrínseca nas organizações. Abordar a nossa experiência a nível global", dizem Rui Henriques e Carla Silva Baltazar, partners responsáveis pela área de Managed Services da EY

Rui Henriques e Carla Silva Baltazar, partners responsáveis pela área de Managed

GenAI

Para debater o impacto da GenAI na forma como as organizações gerem operações tecnológicas, processos e dados. a EY convidou especialistas de várias áreas para uma mesa-redonda. Para Filipe Lucas, Global Head of Digital Services and Partner Management da EDP, a companhia é apologista deste modelo de serviço que usa há cerca de 20 anos. "É na tecnologia de sistemas de informação que o modelo de Managed Services mais vezes acontece", diz.

Sobre a IA, Filipe Lucas disse que o grupo EDP tem feito vários investimentos em *business cases* concretos e mensuráveis. "Sendo uma empresa do setor energético, saber antes dos outros quando vai chover ou fazer Sol é algo fundamental. Tal como garantir que fazemos uma manutenção preventiva e adequada", sublinha. Já Isabel Duarte, GBS Head of Finance Service Line Solvay and Board Member ABSL – Portugal Business Service Association, explicou que

Uría Menéndez assessora sindicato bancário

Assessoria ■ A Uría Menéndez assessorou o sindicato bancário liderado pelo Aareal Bank AG nos aspetos de direito português da operação de financiamento, no valor total de 210,5 milhões de euros, destinada ao refinanciamento de um portfólio de residências de estudantes detido pela Grupo Nido Living, localizado em Espanha e em Portugal. O sindicato bancário foi também assessorado pela Slaughter and May nos aspetos de direito inglês, ao passo que os aspetos de direito espanhol ficaram a cargo da Cuatrecasas.
Com o fecho desta operação e a obtenção deste financiamento, o a Aareal Bank AG reafirma o seu compromisso com o sector imobiliário especializado, contribuindo para o desenvolvimento e financiamento de soluções habitacionais inovadoras.

120 milhões

Garantia ■ **O Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e Mota-Engil África assinaram uma Garantia Parcial de Crédito de 120 milhões de euros não soberana, em Abidjan, para acelerar o pipeline de projetos de infraestruturas. VdA assessorou.**

CMS assessora Open Cosmos na compra da Connected

Tópico ■ A CMS Portugal assessorou a Open Cosmos, na compra da startup portuguesa Connected, especializada em soluções de transmissão de dados a partir do Espaço.
A Connected passa, assim, a ser uma unidade de negócio dedicada à conectividade IoT da Open Cosmos, e os seus 22 trabalhadores juntam-se à equipa de 18 pessoas que a empresa britânica já emprega em Portugal.
Para assessorar a empresa britânica, que desenvolve, constrói e opera missões completas de satélites, a CMS Portugal contou com uma equipa liderada pelo Sócio de Corporate M&A, João Caldeira, e que envolveu ainda o Associado Sénior, André Guimarães, e a Associada, Ana Rita Santos.

Services da EY

3 Perguntas a...

Rui Henriques ■ Partner de Managed Services da EY

"Com as nossas capacidades podemos desafiar as organizações"

Como é que as organizações podem beneficiar do modelo de Managed Services?
O que nós podemos fazer pelas organizações é acima de tudo disponibilizar a nossa multiplicidade de competências, estruturá-las e construir soluções para os clientes. Isto é, que eles possam ter um parceiro experiente numa multiplicidade de organizações e países, habituado a ver processos semelhantes na mesma indústria ou em setores diferentes, mas respeitando o ecossistema que existe. É fundamental olhar com outra perspetiva e sugerir alterações para transformar e tornar o processo mais eficiente. Tudo isto é muito complexo pois implica também mudar parametrizações de sistema. Com as nossas competências e capacidades tecnológicas podemos desafiar as organizações, levando agilidade e soluções diferentes. E não temos necessariamente que mudar o que já existe.

E como funciona o modelo?
O modelo de Managed Services, em geral, estabelece uma parceria intrínseca entre o *provider* e a organização. Existe um espírito de partilha, de risco e de benefício. Há verdadeiramente uma perspetiva de criar e aportar valor. E é esse valor que criamos para a organização que vai mensurar o sucesso dos projetos que temos com os clientes. São modelos tipicamente de médio e longo prazo em que todos estes ganhos, seja por reduções de custos, agilidade e eficiência, acontecem através de um trabalho estrutural sobre os processos, as equipas e a própria organização. Managed Services é exatamente o conceito de assumirmos as operações ao lado do cliente ou por conta do cliente. O espírito é muito este.

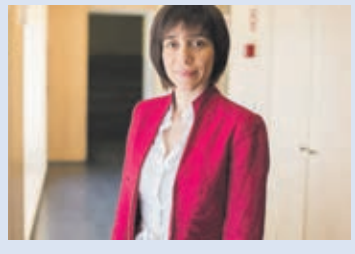
Qual a importância da IA em todos estes processos?
As organizações têm uma multiplicidade de dados alojados em vários sistemas. Trabalhar na harmonização destes dados é uma tarefa hercúlea e o IA permite de alguma forma obter *quick-wins*. Obviamente que é muito importante trabalhar todo o *master data*, desenvolver uma estratégia de *data cleaning* e trabalhar um *hub* de *data* que seja *core* para a organização. E é muito importante que as organizações tenham em consideração esse aspeto: tratar a montante o tema dos dados para que a prazo e de uma forma estratégica tenham a segurança de que vão estar a trabalhar em modelos de IA, que tragam efetivamente resultados mais estruturantes para a própria organização.

uma organização de serviços partilhados "tem de assentar como uma luva, deve conseguir aportar valor e ajudar a empresa a andar para a frente". Assim, os parceiros ajudam a ter o melhor produto final. "A IA é uma ferramenta que temos de usar. Precisamos de controlar o erro e ser mais eficientes. Mas o elemento diferenciador são as pessoas certas, desenvolvê-las e fazê-las crescer".

Para André Prazeres Henriques, Chief Compliance Officer Banco BPI, o *compliance* tem que ter um "parceiro de confiança nesta matéria". "Eu tenho um volume de trabalho altamente incerto", diz o especialistas, referindo o caso das fraudes, o tema das externalidades e a imediatez. "Deve ser um parceiro que faça parte da equipa e me traga essa componente de ver o que está a correr mal e dar-me dicas de melhoria de processos", acrescentou.

António Sarmento
asarmento@medianove.com

A sociedade de advogados **PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados** anunciou o reforço do seu colégio de sócios com a contratação de Francisco da Cunha Matos. Em comunicado, o escritório fundado em 2001 sublinha que o novo sócio contratado, que soma mais de dez anos de advocacia, tem um percurso "marcado pela **experiência em litígios complexos, insolvência e reestruturação de empresas**".
Francisco da Cunha Matos começou a sua carreira na MRPM & Associados, tendo sido, mais tarde, associado sénior no Departamento de Resolução de Litígios da PLMJ, onde trabalhou durante mais de dez anos.



Ana Brito Camacho

A **Abreu Advogados** anunciou a contratação de Ana de Brito Camacho para a **equipa de Direito Penal**, Sancionatório e Compliance, que integra o escritório na qualidade de sócia. Em comunicado, o escritório sublinha, a propósito da integração da nova sócia contratada, a "crescente relevância" da área de Penal em contexto empresarial e institucional. A advogada soma mais de **20 anos de experiência** na área de contencioso, dedicando-se, sobretudo, às áreas de **Compliance, contencioso criminal e no crime económico** (White-Collar Crime).

Maria João Faísca

A sociedade de advogados **CS'Associados** contratou Maria João Faísca para liderar o departamento de Tecnologia, Dados e Inovação Digital. Com mais de 20 anos de experiência, com destaque para **as áreas de telecomunicações e sistemas de informação**, publicidade, propriedade intelectual, cibersegurança, privacidade e dados pessoais, a advogada transita da Impresa. "Sempre encarei a vida profissional como um percurso que não pode descurar os nossos valores pessoais.
No meu regresso às sociedades de advogados, tal critério foi fundamental para a tomada de decisão. A CS'Associados, além de integrar advogados de indescritível nível pessoal, alia a isto elevadas qualidades técnicas, de rigor e de talento.
Acredito que a experiência que trago não só pelos anos de trabalho na área de telecomunicações e tecnologias, mas também enquanto *in-house*, poderá contribuir para a **expansão da área de prática e, ainda, agilizar na proximidade com os clientes**", sublinhou a advogada.

“És cliente do teu próprio negócio? Ouço muitas vezes que não”

Inovação ■ O especialista Gabor George Burt ajuda as empresas a inovar e esteve no Innov.Club, colaboração entre a Beta-i e a Vieira de Almeida, para explicar a sua estratégia.

José Carlos Lourinho
jlourinho@medianove.com

Inovar, inovar, inovar. Nunca como hoje se ouviu tanto a expressão no meio corporativo e, no entanto, o propósito dessa transformação, em muitos casos, pode estar muito longe de ser percecionado. Gabor George Burt, especialista em inovação, esteve em Portugal para explicar o objetivo da inovação e como a mesma é experienciada pelo cliente. O húngaro é um dos especialistas originais da estratégia Blue Ocean e esteve no Innov.Club para mostrar, através do workshop Slingshit Framework, uma abordagem criada para ajudar as empresas a descobrirem e criarem novos espaços num mercado tão concorrencial e, muito importante, a manterem-se à frente dos concorrentes. Gabor George Burt foi o primeiro convidado da nova temporada do Innov.Club, uma colaboração entre a Beta-i, uma consultora de inovação colaborativa e a sociedade de advogados Vieira de Almeida, da qual o JE também é parceiro.

A estratégia distingue o mercado em dois universos: o “red ocean”, onde está a concorrência tenaz e feroz; em contraste, o “blue ocean” é o que se pode desenvolver quando se foge desse “mar vermelho” e onde as empresas se atrevem a tentar algo diferente a criar valor acrescentado para o cliente. “É um espaço aspiracional fantástico”, destaca este especialista ao JE. O livro “A Estratégia Oceano Azul” reflete a ideia reconhecida como o conceito de liderança mais influente deste milénio.

Mas navegar em águas azuis não é para todos. Gabor realça que “em contacto com tantas empresas por todo o mundo, percebi que muito poucas conseguem entrar neste conceito de “mar azul” e acabei por perceber que embora o conceito possa ser atrativo, o mesmo pode ser assustador porque implica o abandono da zona de conforto e fazer algo de novo”. A partir daí, criaram três tonalidades de “mar azul”: o “lago” que permite otimizar e renovar o negócio atual; o segundo nível de azul é como expandir a proposta atual (perceber o que se pode fazer mais pelos nossos clientes) e o último tom de azul passa por perceber como podemos fazer algo completamente novo. Os três níveis permitem atingir a inovação através da transformação.

Ao longo destes anos, este especialista trabalhou com todo o tipo de empresas. De todas as experiências elege a McDonald’s como a mais desafiante: “Foi muito interessante porque o meu trabalho passou efetivamente por analisar a experiência do cliente e redefinir esse conceito. A proposta passou por definir o negócio num universo mais amplo e acabou por ser um dos trabalhos mais perspicazes que desenvolvi com equipas de liderança; mas também muito difícil”. Gabor George Burt fez uma pergunta aos responsáveis da grande cadeia; esta viria a mudar o destino da McDonald’s: Querem ser apenas uma empresa de comida ou uma empresa de entretenimento que também alimenta pessoas? “Foi um momento especial porque a partir da escolha da segunda opção, houve uma redefinição dos restaurantes com a introdução, por exemplo, do McCafé, onde se pretendeu recriar a experiência da Starburcks”. Explica que tudo foi pensado não para que os clientes chegassem e comessem mas sim para retê-los mais tempo. “Foi uma forma fascinante de reformular a experiência do cliente”, diz.

DANILSON NOBRE/INNOV.CLIB

Gabor George Burt, especialista em inovação, esteve no Innov.Club

“Perguntei à McDonald’s: querem ser apenas uma empresa de comida ou uma empresa de entretenimento que também alimenta pessoas?”

Voltando ao conceito de inovação, o especialista húngaro considera que o mesmo é usado demasiadas vezes a despropósito. Gabor desafiou os líderes do Innov.Club a explicarem aquilo que é uma espécie de Santo Graal corporativo dos nossos dias: qual é o principal objetivo da inovação? Desafiado a responder a essa pergunta, um dos autores da estratégia “Blue Ocean” define aquilo que entende ser essa meta: “A melhor resposta é que a inovação deve transformar aquilo que os clientes podem considerar doloroso e frustrante, em algo que eles possam ficar felizes e envolvidos com a marca e que acabe por ter o mesmo efeito para quem fornece esse produto ou serviço”. Num segundo plano, outra pergunta difícil: “Também perguntei a estes líderes se seriam clientes do seu próprio negócio e a resposta a isso é muito definidora relativamente à forma como se pode melhorar aquilo que se propõe entregar aos clientes”. Gabor fica surpreendido por ouvir tantas vezes um “não” como resposta e que essa resposta venha de líderes de grandes empresas. “Se não és cliente do teu próprio negócio como é que vais perceber onde estás a falhar e onde falha a capacidade de oferecer uma boa experiência aos teus próprios clientes?”, questiona.

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