NUNO CABEÇADAS

MANAGING PARTNER DA MIRANDA & ASSOCIADOS

"A IA OBRIGA-NOS A REPENSAR OS MODELOS DE FATURAÇÃO E OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO"

A Miranda quer afirmar-se como uma firma internacional com sede em Lisboa, apoiada numa rede presente em 16 países e com forte implantação em África. Numa altura em que a inteligência artificial ameaça transformar a formação dos jovens advogados, a faturação à hora e a própria prestação de serviços jurídicos, Nuno Cabeçadas, presidente da Comissão Executiva da sociedade e *managing partner* do escritório fundado por Agostinho Pereira de Miranda, antecipa uma mudança profunda na profissão. Em entrevista, identifica as oportunidades de investimento em energia, infraestruturas e recursos naturais no continente africano e explica por que razão o conhecimento do contexto económico, político e geopolítico continuará a distinguir o advogado das ferramentas de IA.

TEXTO **FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA**
FOTOGRAFIAS **HUGO AMARAL**

A Miranda tem vindo a consolidar uma presença internacional muito assente nos mercados africanos. Qual é hoje a dimensão da Miranda e da Miranda Alliance e que balanço faz do crescimento da organização nos últimos anos?

A Miranda e a Miranda Alliance têm hoje uma dimensão muito significativa, com presença em 16 países, 180 advogados e quase 250 colaboradores no total. Mas mais importante que o número de países onde estamos presentes, a profundidade da nossa presença nesses mercados é o nosso verdadeiro traço distintivo. Nós nascemos internacionais. Quando o Agostinho Pereira de Miranda fundou o escritório, em 1987, África já fazia parte do projeto. A nossa vocação internacional está na nossa génese e faz parte da nossa identidade.

O crescimento da Miranda Alliance foi sendo construído ao longo de quase 40 anos, através de uma presença continuada nos mercados, de equipas locais muito qualificadas e de relações pessoais e profissionais extraordinariamente sólidas entre os diferentes escritórios. Há muitos anos de trabalho conjunto na Miranda Alliance, e isso cria uma cultura de serviço partilhada e uma coordenação muito próxima entre os vários escritórios nos diferentes países.

Para além da dimensão institucional, há também uma dimensão pessoal. Muitos dos advogados que hoje trabalham com os nossos colegas em Angola, na Guiné Equatorial, em Moçambique, em Cabo Verde, em Timor, na Guiné Bissau, em São Tomé, na África francófona, conhecem-se há muitos anos, trabalharam juntos, cresceram profissionalmente juntos, sabem como cada um pensa e como cada um trabalha. Isso dá-nos uma rapidez e uma confiança que não se conseguem construir de um dia para o outro. Quando um cliente nos traz um projeto para uma destas jurisdições, não estamos a trabalhar com desconhecidos. Estamos a falar com pessoas que já conhecemos bem, há muitos anos, e com quem temos, para além da relação profissional, uma forte relação pessoal.

O balanço que faço da evolução dos últimos anos é muito positivo, e temos registado um crescimento continuado da nossa faturação e das nossas equipas, que sustentam o reforço da nossa posição nos mercados onde operamos.

Quais são atualmente os mercados que mais pesam na atividade da Miranda?

O peso relativo de cada mercado na nossa atividade varia naturalmente de ano para ano, em função da evolução das economias locais e do volume das operações em que estamos envolvidos. Mas há algumas jurisdições que têm, de forma consistente, um peso muito significativo na nossa atividade.

Para além de Portugal, destacaria Angola, que é o maior mercado da Miranda Alliance, Moçambique, Timor-Leste e a Guiné Equatorial. O conjunto dos países da África francófona onde estamos presentes tem também um peso relevante na nossa operação.

Uma das grandes vantagens da nossa presença internacional é precisamente esta diversificação geográfica. Temos uma espécie de *hedging* natural: quando determinados mercados atravessam períodos de menor atividade, outros estão frequentemente em ciclos de crescimento, o que nos permite compensar oscilações conjunturais e assegurar uma maior estabilidade da nossa atividade global.

Há alguma jurisdição que esteja a crescer acima das expectativas?

O ano de 2026 está a ser um ano extraordinariamente positivo. Estamos a registar um crescimento da faturação acima dos dois dígitos, com praticamente todas as jurisdições a apresentarem uma evolução positiva. Destacaria, em particular, Timor-Leste, Moçambique, Angola e Cabo Verde, que estão a ter desempenhos muito expressivos e acima das nossas expectativas iniciais.

"Estamos a registar um crescimento da faturação acima dos dois dígitos, com praticamente todas as jurisdições a apresentarem uma evolução positiva. Destacaria, em particular, Timor-Leste, Moçambique, Angola e Cabo Verde"



Olhando para os próximos três a cinco anos, há novas geografias que possam entrar no radar da organização?

Há um provérbio africano que diz *"Fear no forest because it is dense"*. Acho que traduz bem a forma como olhamos para África. É um continente complexo e com enormes desafios, mas também com oportunidades extraordinárias, que é preciso saber identificar e aproveitar.

A vocação internacional e africana está na génese da Miranda e é um dos pilares fundamentais da nossa estratégia de crescimento. Por isso, estamos permanentemente atentos a novas oportunidades e será muito natural que, nos próximos anos, venhamos a alargar a nossa presença a outros mercados. Não se trata de uma ambição de expansão geográfica por si só, mas de acompanhar as oportunidades de investimento e as necessidades dos nossos clientes, aproveitando a experiência e o conhecimento que acumulámos ao longo de quase 40 anos de presença no continente.

África continua a ter enormes necessidades de investimento em energia, infraestruturas, mineração e recursos naturais. Onde identifica hoje as maiores oportunidades de investimento?

Vejo oportunidades extraordinárias em três grandes áreas, que estão, aliás, muito interligadas.

A primeira é a energia. África precisa de aumentar muito significativamente a sua capacidade de produção, transporte e distribuição de eletricidade. Sem energia fiável e acessível não há industrialização nem desenvolvimento económico sustentado. Isto cria oportunidades enormes, tanto nas energias renováveis como no gás natural e no desenvolvimento das redes elétricas.

A segunda são as infraestruturas, particularmente os portos, caminhos de ferro, corredores logísticos e infraestruturas urbanas, indispensáveis para acompanhar o crescimento económico e demográfico do continente.

E por fim, os recursos naturais, em especial os minerais críticos para a transição energética, como o cobre, o cobalto, o lítio e as terras raras, em que África tem um potencial extraordinário.

Estamos a falar de necessidades estruturais de desenvolvimento, alimentadas por tendências demográficas e económicas que se vão prolongar por décadas. É isso que torna o continente africano tão interessante numa perspetiva de investimento de longo prazo.

Em vários mercados africanos, o potencial económico convive com instabilidade política, alterações legislativas, risco cambial e dificuldades de financiamento. Como é que uma sociedade como a Miranda ajuda os investidores a gerir esse risco?

Investir em mercados emergentes envolve necessariamente riscos acrescidos, e o nosso papel é precisamente ajudar os clientes a identificá-los, avaliá-los e, tanto quanto possível, mitigá-los.

É aqui que a nossa experiência e o conhecimento profundo dos mercados nos distinguem, porque não basta conhecer a legislação aplicável. É preciso compreender o funcionamento das instituições, o contexto político e económico, as práticas administrativas, as particularidades de cada jurisdição, a forma como as autoridades e os reguladores interpretam e aplicam a legislação, os tempos reais dos procedimentos de licenciamento e aprovação, os constrangimentos cambiais, as dificuldades práticas de execução dos contratos e até as dinâmicas culturais e de relacionamento que moldam as práticas empresariais em cada país.

Depois, naturalmente, há um conjunto de instrumentos jurídicos e contratuais que permitem mitigar os riscos: mecanismos de estabilização legislativa, garantias, proteção do investimento, mecanismos internacionais de resolução de litígios ou estruturas contratuais que permitam distribuir adequadamente os riscos entre as partes.

E há um último aspeto que considero fundamental: o acompanhamento continuado dos clientes, e daí a nossa insistência em manter uma presença permanente nos mercados, em vez de os visitar apenas quando surge uma operação. É essa proximidade que nos permite conhecer verdadeiramente as realidades em que os nossos clientes investem e antecipar riscos que dificilmente seriam identificados à distância.



Energia, mineração e infraestruturas estão entre as áreas em que tem maior experiência. Onde prevê que surjam os grandes projetos nos próximos anos?

Em várias frentes. Em Moçambique, por exemplo, vejo oportunidades extraordinárias nos próximos anos. Os grandes projetos de LNG na Bacia do Rovuma estão a ganhar um novo impulso, mas há também uma agenda de investimento muito significativa no setor elétrico, particularmente na expansão e interligação da rede nacional de transporte de eletricidade, no desenvolvimento de novos projetos de produção e na integração energética regional.

Em Angola, salientaria os grandes investimentos em infraestruturas de transporte e logística e os investimentos na expansão das redes de transporte e distribuição de eletricidade e no desenvolvimento de novos projetos de produção, tanto hidroelétricos como solares. Destacaria ainda uma área menos tradicional, mas com um enorme potencial de crescimento, que é a gestão e valorização de resíduos. Angola está a começar a desenvolver projetos estruturantes de tratamento, reciclagem e valorização de resíduos, alguns com apoio de instituições financeiras internacionais e participação de investidores privados. É um setor onde as necessidades de investimento são enormes e onde antecipo oportunidades muito interessantes nos próximos anos.

A mineração será seguramente outro dos grandes motores de investimento no continente. África dispõe de reservas extraordinárias de minerais essenciais à transição energética, como o cobre, o cobalto, o lítio, a grafite e as terras raras. A procura global por estes recursos, associada à necessidade de diversificação das cadeias internacionais de abastecimento, deverá impulsionar novos projetos de exploração, produção e transformação mineral.

"Mais do que três áreas de prática, identificaria três grandes eixos de crescimento: energia e recursos naturais, infraestruturas e logística e telecomunicações e economia digital"

E não podemos esquecer os hidrocarbonetos. Fala-se muito, e bem, da transição energética, mas a pesquisa e produção de petróleo e gás natural estão longe de ter terminado. Continua a haver investimento em províncias petrolíferas maduras, como a Guiné Equatorial, que está a rever o seu enquadramento regulatório para relançar a atividade exploratória e atrair novos investimentos. E estamos também a assistir à abertura de novas fronteiras, como demonstra o caso da Costa do Marfim, onde as recentes descobertas de petróleo e gás em águas profundas estão a transformar as perspetivas de desenvolvimento do setor.

Em Timor-Leste, destacaria naturalmente o projeto Greater Sunrise. Estão em curso negociações e estudos para o desenvolvimento dos campos de gás natural e a construção de uma unidade de liquefação de gás natural. O projeto encontra-se ainda numa fase de estruturação técnica, comercial e regulatória, mas tem um potencial verdadeiramente transformador para a economia de Timor-Leste e poderá gerar oportunidades de investimento muito significativas nos próximos anos.

O financiamento de grandes projetos está também a mudar, com novos investidores, fundos soberanos, instituições multilaterais e capital asiático e do Médio Oriente a ganhar peso. Está a mudar o perfil dos clientes que procuram a Miranda?

Estamos a assistir a uma progressiva deslocação para Leste dos fluxos de investimento destinados ao continente africano, com um protagonismo crescente de investidores asiáticos e do Médio Oriente, particularmente da China, da Índia e dos países do Golfo. Os fundos soberanos, os grandes grupos industriais e as instituições financeiras destas geografias têm hoje uma presença cada vez mais relevante em setores como a energia, as infraestruturas, a mineração e a logística. É uma diversificação que se reflete também na origem geográfica e no perfil dos clientes que hoje procuram os nossos serviços.

Mas importa não confundir esta tendência com uma perda de relevância dos investidores tradicionais. A Europa continental, o Reino Unido e os Estados Unidos continuam a ter um peso absolutamente fundamental no investimento em África, e muitas das grandes multinacionais e instituições financeiras ocidentais mantêm posições muito importantes nestes mercados.



Liderar uma organização internacional significa gerir equipas com culturas, mercados e realidades muito diferentes. Qual é hoje o maior desafio de gestão de talento da Miranda?

Diria que um dos nossos maiores desafios é formar a próxima geração de advogados num momento em que a própria forma como se aprende a profissão está a sofrer uma grande mudança.

A advocacia sempre se aprendeu de uma forma relativamente artesanal. Os advogados mais jovens começam por executar tarefas de menor complexidade, investigar, redigir, rever documentos, cometer erros e aprender com os erros. É esse processo, acompanhado pela orientação dos advogados mais experientes, que lhes permite desenvolver progressivamente o discernimento e a capacidade de julgamento que distinguem um bom advogado.

A inteligência artificial põe este modelo em crise, porque automatiza muitas dessas tarefas, e isso coloca-nos perante um problema bastante complexo: se o trabalho que tradicionalmente servia para formar os jovens advogados passar a ser feito por máquinas, como é que vamos garantir que continuam a adquirir a experiência necessária para se tornarem bons profissionais? Como se forma alguém para validar um trabalho que nunca aprendeu a executar?

Acho que vamos ter de repensar profundamente os nossos modelos de formação, criando oportunidades de aprendizagem prática que já não surgirão tão naturalmente no trabalho quotidiano. Paradoxalmente, talvez a formação dos advogados tenha de se tornar mais analógica, e não mais digital. Teremos de investir muito mais na explicação do contexto, na transmissão de conhecimento e na criação de oportunidades para que os jovens advogados aprendam através da observação e do contacto próximo com os mais experientes. Não apenas observar o resultado final do trabalho, mas acompanhar o processo todo e compreender por que razão se escolheu uma solução em detrimento de outra. Teremos, provavelmente, de tornar mais deliberado e estruturado um processo de aprendizagem que, até agora, acontecia em grande medida de forma natural.

A inteligência artificial está a transformar rapidamente a advocacia. Que tarefas acredita que serão efetivamente substituídas ou automatizadas e, inversamente, onde continuará a ser indispensável o julgamento e a experiência do advogado?

Acho que a inteligência artificial vai transformar profundamente a forma como prestamos serviços jurídicos. Muitas das tarefas que hoje ocupam uma parte significativa do tempo dos advogados, como a pesquisa jurídica, a análise documental, a revisão de contratos ou a preparação de primeiras versões de documentos, serão progressivamente automatizadas.

Mas antecipo uma transformação ainda mais profunda, que é a mudança do próprio momento em que o advogado intervém no processo de aconselhamento jurídico. Tradicionalmente, o cliente apresenta-nos um problema, nós investigamos, analisamos, redigimos e apresentamos uma solução. Num futuro que acredito estar relativamente próximo (e que, em grande medida, já chegou...), o cliente poderá chegar ao advogado com grande parte desse trabalho já realizado por inteligência artificial, com um parecer preliminar, com um contrato revisto, com uma análise de risco, e pedir-nos não tanto que façamos o trabalho, mas que o validemos.

Poderemos assistir ao aparecimento de uma espécie de advocacia de segunda leitura, em que o valor acrescentado do advogado se deslocará progressivamente da produção de informação jurídica para a capacidade de a interpretar, contextualizar, identificar erros e antecipar riscos. E é precisamente aqui que a experiência e o julgamento do advogado continuarão a ser fundamentais. Porque o aconselhamento jurídico exige compreender os objetivos comerciais do cliente, o contexto em que opera, avaliar riscos que não são exclusivamente jurídicos e encontrar soluções que funcionem na prática.

A inteligência artificial será cada vez mais capaz de produzir respostas juridicamente corretas, mas continuará a ser necessário alguém que saiba reconhecer quando uma resposta juridicamente correta não é, necessariamente, a resposta certa para aquele cliente, naquele contexto e naquelas circunstâncias.

A IA pode também alterar o modelo económico das sociedades de advogados, sobretudo numa profissão ainda muito assente na faturação de horas. A Miranda está a preparar-se para uma eventual mudança desse modelo?

Acho que essa é uma das questões mais complexas que a inteligência artificial coloca às sociedades de advogados, e também acho que as suas implicações vão muito além da forma como cobramos os nossos serviços.

O modelo económico e de gestão das sociedades de advogados está quase todo construído em cima da hora faturável. A hora é a unidade de medida que utilizamos para determinar os honorários, para avaliar a produtividade dos advogados, definir objetivos individuais, determinar o valor dos bónus e dos prémios, medir a rentabilidade das equipas, elaborar orçamentos, fazer projeções financeiras, etc. Grande parte das métricas de gestão das sociedades de advogados assenta, direta ou indiretamente, nesta realidade.

Se a inteligência artificial permite executar em minutos tarefas que anteriormente exigiam várias horas de trabalho, teremos inevitavelmente de repensar este modelo e a forma como nos organizamos. A hora continuará a ser uma unidade de medida de custo, porque o tempo dos advogados tem um custo económico, que continuará a ser relevante para a gestão e para a rentabilidade das sociedades. Mas poderá deixar de ser a principal unidade de medida do valor que entregamos aos clientes e é aqui que vamos assistir a uma evolução para modelos de remuneração mais diversificados, em que os honorários fixos e, sobretudo, formas de remuneração associadas ao valor do serviço prestado ganharão maior expressão.

Na Miranda estamos muito atentos a esta transformação, que nos obriga a

"As decisões de investimento tornaram-se mais complexas, porque há uma maior preocupação com a exposição a riscos geopolíticos e os investidores procuram aconselhamento que vai bastante além da análise estritamente jurídica"

repensar não apenas os modelos de faturação, mas também os nossos instrumentos de gestão, os critérios de avaliação e a própria organização do trabalho. Não creio que alguém tenha ainda respostas definitivas para todas estas questões, mas parece-me evidente que as sociedades que melhor souberem adaptar o seu modelo económico a esta nova realidade terão uma vantagem competitiva muito significativa.

"A IA será cada vez mais capaz de produzir respostas juridicamente corretas, mas continuará a ser necessário alguém que saiba reconhecer quando uma resposta juridicamente correta não é, necessariamente, a resposta certa para aquele cliente, naquele contexto e naquelas circunstâncias"

Vivemos uma conjuntura marcada por guerras, tensão entre grandes blocos económicos, protecionismo e maior intervenção dos Estados. Como é que esta nova realidade geopolítica está a alterar as necessidades dos clientes da Miranda?
A geopolítica voltou a ter um peso muito significativo nas decisões de investimento. Durante muitos anos, assistimos a um processo de globalização em que as decisões económicas eram determinadas essencialmente por critérios de eficiência e rentabilidade, mas, hoje, o fator geopolítico assume uma importância crescente.

Isto tem consequências muito diretas e muito concretas para os nossos clientes. As decisões de investimento tornaram-se mais complexas, porque há uma maior preocupação com a exposição a riscos geopolíticos e os investidores procuram aconselhamento que vai bastante além da análise estritamente jurídica. Questões relacionadas com sanções internacionais e com controlos de exportação, por exemplo, passaram a fazer parte da análise de muitas operações.

Mas esta transformação também cria oportunidades. A procura de fontes alternativas de energia e de minerais críticos e a necessidade de diversificar as cadeias internacionais de abastecimento estão a colocar muitos países africanos no centro das estratégias de investimento de grandes grupos internacionais. Veja-se, por exemplo, o caso do gás natural em Moçambique. A instabilidade no Golfo Pérsico e as perturbações no fornecimento de LNG proveniente do Médio Oriente vieram reforçar significativamente a importância estratégica dos enormes recursos de gás natural da Bacia do Rovuma. Mais do que nunca, existe um interesse em diversificar as fontes de abastecimento e reduzir a dependência de regiões geograficamente concentradas e expostas a riscos geopolíticos. Isto aumenta a relevância dos projetos moçambicanos e reforça a urgência de acelerar, tanto quanto possível, a sua entrada em produção e a chegada desse gás aos mercados internacionais.



Para nós, isto reforça uma convicção antiga: um bom advogado não pode limitar-se a conhecer o direito. Tem de compreender a realidade económica, política e geopolítica em que os seus clientes operam, porque só assim conseguirá prestar um aconselhamento verdadeiramente útil.

Portugal tem hoje um mercado jurídico muito mais internacional e competitivo, com sociedades portuguesas a internacionalizarem-se e grandes firmas estrangeiras a reforçarem posições. Onde quer posicionar a Miranda nesse mercado e qual é o seu principal fator de diferenciação?
A nossa ambição é continuar a crescer e a afirmar a Miranda como uma sociedade de referência no mercado português, com uma prática nacional forte. Mas aquilo que verdadeiramente marca a nossa identidade e constitui a nossa principal vantagem competitiva é a dimensão internacional da nossa atividade. Ao longo de quase 40 anos, construímos uma presença extensa, profunda e integrada nos mercados da lusofonia e em várias jurisdições africanas emergentes. É uma proposta de valor muito própria, assente numa combinação de conhecimento local, experiência internacional e relações de confiança muito antigas.

Queremos afirmar a Miranda não tanto como uma sociedade portuguesa com escritórios em África, mas como uma firma internacional com sede em Lisboa. E Portugal tem um papel absolutamente central neste posicionamento. Temos uma prática doméstica muito relevante, que queremos continuar a desenvolver e reforçar, mas Lisboa e o Porto são também centros de competências, de desenvolvimento de talento e de produção de conhecimento jurídico que alimentam a nossa atividade internacional.

Se tivesse de escolher três áreas de prática e três geografias que serão decisivas para o crescimento da Miranda nos próximos cinco anos, quais escolheria — e porquê?
Mais do que três áreas de prática, identificaria três grandes eixos de crescimento: energia e recursos naturais, infraestruturas e logística e telecomunicações e economia digital.

São três setores onde antecipamos oportunidades de investimento muito significativas nos próximos anos e que convocam, pela sua natureza, muitas áreas de prática jurídica. Um grande projeto energético, mineiro ou de infraestruturas, por exemplo, envolve normalmente trabalho de direito público e regulatório, financiamento de projetos, direito societário, fiscal, imobiliário e, na fase de implementação e operação, direito laboral e, frequentemente, contencioso e arbitragem. O mesmo sucede com os grandes investimentos em telecomunicações e infraestruturas digitais, que exigem competências em matérias tão diversas como regulação, proteção de dados, concorrência e IP.

Quanto às geografias, como referi anteriormente, a diversidade dos mercados onde operamos é uma das grandes forças da Miranda Alliance. Essa diversificação permite-nos aproveitar oportunidades de crescimento em diferentes economias e protege-nos das oscilações dos diferentes ciclos económicos e de investimento. ■