

**“É previsível que a defesa tenha um crescimento relevante e se torne apetecível”**

**Entrevista** ■ Alexander Ehlert, sócio da PLMJ, aponta que a turbulência geopolítica e o desfasamento de expectativas entre compradores e vendedores continuam a travar decisões de M&A. Há pipeline e há liquidez e o próximo ano promete mais dinamismo, mas com um otimismo prudente. Tecnologia, turismo, saúde, energia e defesa como motores potenciais, assim se resolvam os estrangulamentos. ■ P.4-5

## Ordem dos Advogados condecorada

**Grão-Cruz** ■ A Ordem dos Advogados (AO) recebeu a mais alta condecoração do Estado português pela Presidência da República, a Grã-Cruz da Ordem de Cristo, com Marcelo Rebelo de Sousa a enaltecer a “grande atuação cívica, independente e afirmativa dos valores fundamentais do Estado de Direito” da instituição ao longo de várias décadas.

Rebelo de Sousa defendeu que a OA, que celebra 100 anos em 2026, “deve ser moderada, serena, séria na análise da realidade”, perante um “mundo que mudou” e numa “Europa que também mudou imenso”.

João Massano, bastonário da OA, afirmou que a distinção é “mais do que justa”, destacando o apoio “incessante” dado aos advogados pela instituição “antiga, secular, com uma história muito rica, que marcou, e marca, a sociedade”.

## Angola: “Advogados excluídos da assessoria ao setor petrolífero”

**Advocacia** ■ O Bastonário da Ordem dos Advogados de Angola, José Luís Domingos, alertou para a existência de “desafios sérios na inclusão” das sociedades e profissionais angolanos na assessoria jurídica ao setor petrolífero, defendendo que valorizar “a advocacia nacional e garantir a sua integração efetiva” naquela indústria “é afirmar a soberania intelectual”. Numa mensagem publicada na página da Ordem, que completa 30 anos em 2026, o advogado lamenta que, cinco anos após a entrada em vigor do decreto presidencial que aprovou o regulamento do conteúdo local do setor petrolífero, os “advogados angolanos continuam praticamente excluídos da assessoria” àquele que é o “principal pilar da economia angolana”.

# Angola dá mais um passo para sair da lista cinzenta

**Finanças** ■ Lei sobre o beneficiário efetivo vem reforçar a robustez do sistema financeiro e contribui para sair da lista do GAFI. ■ P.3

**António Schwalbach**  
Nova boutique de fiscal vai apostar na IA

**Mercado** ■ P.6



CCA Law Firm faz parceria com start-ups de saúde mental

**Sustentabilidade** ■ P.7

Portugal está a desperdiçar talento ao desaproveitar quadros experientes

**Boa Governança** ■ P.8

## Opinião

■ **Miguel Amado** Partner e Government and Public Sector Leader da EY



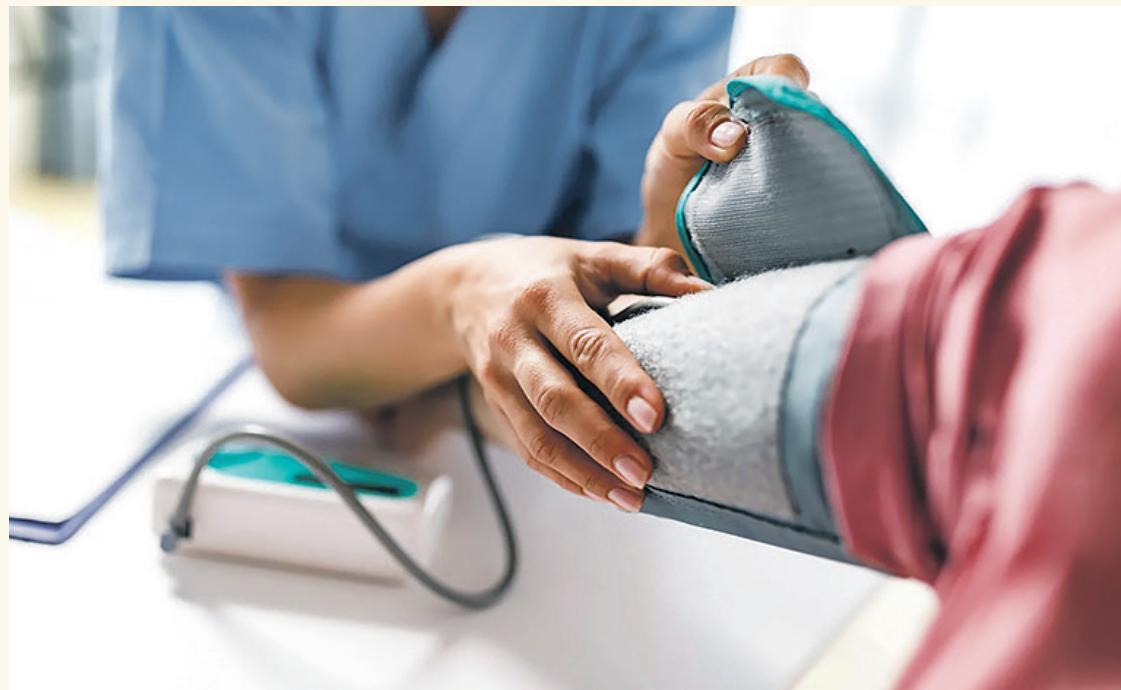
# Integrar para reformar: 2026, o ano decisivo para os cuidados de saúde em Portugal

**P**ortugal universalizou, em 2024, o modelo das Unidades Locais de Saúde (ULS), integrando hospitais públicos, centros de saúde e unidades de cuidados continuados sob uma única gestão. O objetivo era claro: melhorar o serviço de saúde ao cidadão ao eliminar barreiras entre níveis de cuidados, reduzir duplicações e melhorar o acesso, orientando o Serviço Nacional de Saúde (SNS) para uma gestão integrada da saúde da população.

Um ano depois, o Barómetro da Integração de Cuidados da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares revela uma percepção moderadamente positiva, com uma média de 3,29 numa escala de 1 a 5, acima dos 3,02 registados na edição anterior. Apesar dos avanços, o grau de integração percecionado ainda está longe do potencial do modelo ULS.

O contexto é exigente, mas cria uma oportunidade: se, por um lado, a execução do PRR enfrenta atrasos críticos, sobretudo nos cuidados primários e continuados; a reforma do Estado e do SNS está em curso e é prioridade deste Governo com: a revisão da Lei de Bases da Saúde, relançamento das parcerias público-privadas, a intenção de reinventar a SPMS e o seu papel fulcral na aceleração da transformação digital e a aplicação da Inteligência Artificial na saúde. Adicionalmente, a diretiva europeia do European Health Data Space (EHDS) impõe obrigações até ao fim de 2027, um forte incentivo a esta reforma.

O Barómetro dá-nos uma



perspetiva da percepção dos profissionais de saúde e avalia seis dimensões desta integração: Clínica, Informação, Normativa, Administrativa, Financeira e Sistémica. Destacam-se avanços na dimensão normativa, com forte alinhamento regulatório, mas persistem fragilidades financeiras, marcadas por falta de visibilidade na gestão de recursos. As ULS criadas após 2024 aproximam-se das mais antigas, e as de menor nível de percepção das de maior nível, mas estas mostram sinais de estagnação, sugerindo que a reorganização estrutural não basta para alcançar o nível desejado.

A nível regional, Norte e Alentejo têm percepções mais favoráveis do que Algarve e Lisboa e Vale do Tejo. Os Administradores hospitalares avaliam melhor as dimensões

administrativa e financeira, enquanto os médicos são mais exigentes.

A urgência de agir agora decorre do fim do PRR em 2026, da reforma do enquadramento legal da saúde e do relançamento das PPP. O risco é que investimentos sejam

**As ULS criadas após 2024 aproximam-se das mais antigas, e as de menor nível de percepção das de maior nível, mas estas mostram sinais de estagnação, sugerindo que a reorganização estrutural não basta para alcançar o nível desejado**

usados apenas para infraestrutura, sem agenda clara de integração clínica, tecnológica, sistémica, informacional e financeira.

A integração de cuidados depende cada vez mais de dados, algoritmos e plataformas comuns. A SPMS assume um papel central como infraestrutura digital do SNS, promovendo IA e teleconsulta, mas terá de se coordenar e alinhar com a Agência para a Reforma Tecnológica do Estado (ARTE) e com o CTO do Estado para garantir otimização de recursos e uma arquitetura do Estado que garanta interoperabilidade.

Para subir o índice de integração há ações concretas que podem ser aplicadas em cada dimensão: desenhar percursos clínicos integrados envolvendo todos os profissionais de saúde; consolidar o

registro clínico eletrónico único e preparar o SNS para o uso primário e secundário dos dados de acordo com o EHDS; simplificar processos administrativos apoiados em IA; dar transparéncia à gestão financeira e, sobretudo, implementar um modelo de custeio transversal ao SNS e uma contabilidade analítica que permita um planeamento e controlo interno que será crítico para o novo modelo de financiamento por captação; definir uma arquitetura clara de governação que permita transformar objetivos estratégicos em ações e resultados concretos através de incentivos bem definidos. Mas, sobretudo, ter um apoio central dedicado à gestão da mudança nas ULS, que potencie a adoção de e de uma integração a nível nacional.

A chave para o sucesso está na gestão da mudança: envolver profissionais e utentes na conceção dos percursos; identificar, medir e comunicar ganhos concretos; investir em lideranças intermédias e alinhar incentivos e reconhecimento com carreiras profissionais.

Em suma, 2026 é uma janela de oportunidade para Portugal consolidar a integração de cuidados, passando da reforma estrutural à gestão integrada da saúde da população. O futuro do SNS depende da capacidade de planejar, medir e gerir uma mudança complexa e que não vai esperar; de articular uma governação central forte; de uma capacitação e empoderamento local; e uma SPMS reinventada como plataforma digital e de IA alinhada com o CTO do Estado.

# Angola dá mais um passo para sair da “lista cinzenta”

**Legislação** ■ O governo de Angola aprovou a proposta de lei sobre o beneficiário efetivo, um diploma redigido para reforçar a “transparência e a robustez do setor financeiro e corporativo de Angola”.



**Marcy Lopes, ministro da Justiça e dos Direitos Humanos, apresentou a proposta de Lei sobre o Regime Jurídico do Beneficiário Efectivo**

**Inês Amado**  
iamado@medianove.com

O governo de Angola aprovou a proposta de lei sobre o beneficiário efetivo, um diploma redigido para reforçar a “transparência e a robustez do setor financeiro e corporativo de Angola”. Entre as principais linhas da proposta, que ainda seguirá para a Assembleia Nacional para discussão e aprovação, está a criação de uma Central de Registo do Beneficiário Efectivo (CRBE) como base pública, autónoma e independente, que prevê um conjunto de processos e procedimentos que visam alinhar o país com padrões internacionais de prevenção ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. A proposta surge no âmbito das reformas iniciadas depois da avaliação mútua do Grupo de Acção Finan-

ceira Internacional (GAFI), que incluiu Angola, no ano passado, na sua “lista cinzenta”.

Nas palavras de Marcy Lopes, ministro da Justiça e dos Direitos Humanos, a referida central é “a pedra de toque” do documento de quase 90 páginas.

“Com a aprovação deste diploma legal, o nosso sistema fica, então, numa condição de maior reforço para que as várias entidades do sistema financeiro possam operar no nosso país com facilidade e terem visibilidade para todas aquelas situações que, actualmente, por via de inexistência desta lei, não se consegue verificar”, afirmou o governante.

Apresentada pelo titular da pasta da Justiça após a 11.ª Sessão Ordinária do Conselho de Ministros, que decorreu sob orientação do Presidente da República, João Lourenço, a nova legislação prevê um conjunto de medidas que

Angola terá de adoptar para superar as inconformidades identificadas no último processo de avaliação internacional.

Isto porque Angola foi colocada novamente na lista de monitorização reforçada do GAFI, que implica ajustes legais, operacionais e administrativos.

Segundo Bruno Melo Alves, sócio e coordenador da Angola Desk da Melo Alves, as recomendações do organismo intergo-

vernamental “impunham a Angola a adoção de num conjunto de medidas adicionais para superar algumas inconformidades que foram identificadas no último processo de avaliação internacional”.

A CRBE, analisa o advogado, “vai registar e cadastrar todas as entidades públicas, coletivas e individuais, anunciadas pela lei, e privadas também, permitindo que essas entidades declarem nesse registo central quem é o beneficiário efetivo, ou seja, quem é o detentor último, pessoa singular dessas sociedades”, explicou o advogado ao Jornal Económico (JE).

“A partir do momento em que for aprovado esse diploma, vão ter obrigatoriedade de ser registadas nessa central do registo”. Um mecanismo que já existe em Portugal, acrescentou.

De acordo com a legislação, acrescenta Bruno Melo Alves,



**Bruno Melo Alves**  
Sócio e coordenador  
da Angola Desk da Melo Alves

aquela “obrigação de identificação do beneficiário efetivo deixa de estar centralizada no sistema bancário e passa a estar centralizada num registo central que todas as instituições públicas, bancos e advogados podem aceder; obviamente tendo interesse legítimo na identificação do beneficiário efetivo”.

E como é que o sistema financeiro de Angola sai reforçado com estas novas regras? Para o advogado, “estas regras não vão adicionar burocracia ao sistema bancário”. Por outro lado, “Eu acho que vão simplificar, uma vez que retiram do sistema bancário a obrigação principal, pelo menos, de identificação do beneficiário efetivo. Essa obrigação passa para a esfera dos privados ou das empresas que querem operar em Angola. E isso é a grande diferença, que penso que vai até retirar algum grau de burocracia ao sistema financeiro e passar essa obrigação para a esfera das próprias empresas.

Bruno Melo Alves recorda que Angola já tem em vigor outros instrumentos que permitem a identificação do beneficiário efetivo. “Este conceito já existe na Lei do Branqueamento de Capitais”, sublinhou.

Sobre as recomendações do GAFI, o advogado refere que o país “estará no bom caminho ao cumprir” essas linhas. “E essas recomendações do GAFI parecem estar refletidas neste diploma. O que pode ser desafiante é criar agora, na prática e no terreno, designadamente esta central do registo comercial efetivo”, afirmou.

“A obrigação de identificação está muito na esfera do sistema financeiro e dos bancos, e agora passa a estar na esfera das empresas que operam em Angola. E o que isso traz de transparência é de facto bastante relevante”.

Entre o conjunto de procedimentos previstos na nova lei estão a “obrigação declarativa inicial no acto de constituição ou registo, com actualizações em até 15 dias após qualquer alteração e confirmação anual até 31 de março, “sanções pecuniárias compulsórias por incumprimento e multas agravadas para omissões ou inexactidões”, “procedimentos de rectificação oficial e comunicação obrigatória de inconformidades por entidades sujeitas, autoridades e público”, entre outros.

**Alexander Ehler** ■ Incerteza económica, turbulência geopolítica e o desfasamento de expectativas entre compradores e vendedores continuam a travar decisões de M&A. Há pipeline e há liquidez e o próximo ano promete mais dinamismo, mas com um otimismo prudente. O sócio de Corporate M&A da PLMJ aponta os setores da tecnologia, turismo, saúde, energia e defesa como motores potenciais, assim se resolvam os estrangulamentos.

**“É previsível que a defesa tenha um crescimento relevante e se torne apetecível”**

**Se retirarmos o efeito Novobanco dos dados, as fusões e aquisições (M&A) em Portugal continuam a cair.**

**Porque é que isto acontece?**

O decréscimo da atividade de M&A em Portugal durante o ano de 2025 não é um fenómeno local. Esta tendência também ocorreu num plano mais global, incluindo nas principais economias europeias, como a Alemanha e a França. Um dos principais fatores a nível internacional prende-se com o clima de incerteza económica, marcado pela persistência do nível relativamente elevado de taxas de juro e o aumento de tarifas e medidas protecionistas, com a potencial pressão inflacionista daí decorrente. Mas também a incerteza geopolítica atual – que inclui o risco de novos conflitos, com impacto negativo nas cadeias de fornecimento – é um fator primordial para a desaceleração do M&A.

Este clima de volatilidade manteve – ou porventura agravou – o valuation gap que já se denotava em 2024 entre vendedores e compradores, com o consequente condicionamento e adiamento das decisões de investimento e desinvestimento.

No plano interno, a instabilidade política, com a queda do governo e eleições legislativas que não resultaram numa maioria (consideravelmente mais) estável, atrasou processos relevantes, como a privatização parcial da TAP, cuja conclusão está prevista para o final de 2026.

**Mas existe um pipeline robusto de operações em preparação. O que falta para que se concretizem?**

A superação – ou integração – dos riscos e fatores que mencionei. O valuation gap entre vendedores e compradores é um dos principais fatores a ultrapassar. Este desalinhamento de expectativas de preço tem contribuído para uma postura mais cautelosa e expectante dos dois lados, tornando os processos de negociação mais lentos e incertos. Mecanismos de preço contingente (earn-out) ou venda faseada têm vindo a ser ferramentas úteis para mitigar este desalinhamento, mas não têm sido uma solução universal. Especificamente em relação aos fundos de private equity, que têm sido um dos principais catalisadores do mercado de M&A, estes costumam ter um período definido para investimento e desinvestimento. Embora, compreensivelmente, alinhados com a cautela do resto do mercado, os constrangimentos temporais e pressão dos investidores para alocar capital ou a receber distribuições poderá levá-los a ultrapassar a postura mais expectante, com acumulação de dry power, e começar a implementar as operações de investimento e desinvestimento que têm no pipeline.

**Como pode ser melhorado o contexto regulatório e fiscal para que o mercado se desenvolva mais?**

O desafio é encontrar um equilí-

brio eficaz entre necessidades de regulação – por exemplo em setores económicos regulados, em matéria de concorrência, ou em áreas em voga como AI e cibersegurança – e a agilidade que as empresas precisam para competir e crescer nos mercados internacionais, sem burocracias e entropias excessivas. Em Portugal, continua a existir um enquadramento regulatório e fiscal que tem como principal foco beneficiar o tecido empresarial das micro e pequenas empresas. A intenção é positiva, mas tem o efeito perverso de dissuadir a criação e consolidação de empresas de maior dimensão, capazes de competir nos mercados internacionais. Especificamente em termos de regime fiscal aplicável à transmissão de participações sociais, não me parece que o sistema português seja pouco competitivo: a título de exemplo, existe um regime fiscal de participation exemption aplicável a sociedades que vendam participações sociais em determinadas condições, bem como um regime fiscal favorável aplicável a pessoas singulares que vendam participações em micro ou pequenas empresas ou exerçam stock options em start-ups. Já no que respeita ao enquadramento regulatório, parece-me que se justifica um maior investimento nos recursos humanos e técnicos das autoridades regulatórias e supervisores, para tornar os processos mais céleres e transparentes, mas também para



FOTOS: CRISTINA BERNARDO

fomentar uma postura mais pragmática. Este investimento permitiria também que os reguladores sinalizassem numa fase inicial as principais preocupações e medidas a acolher pelas partes, para aprovação da transação.

O mesmo é extensível à autoridade tributária [AT]: também se justifica um maior investimento nos recursos humanos e técnicos, para assegurar não só timings de resposta mais razoáveis, mas também, por exemplo, o cumprimento, por parte da AT, das correntes jurisprudenciais, evitando assim litígios desnecessários, que causam incerteza e custos.

#### **Que setores estão mais ativos, além do imobiliário, claro?**

Além do imobiliário, destacam-se o setor tecnológico – software, IA e cibersegurança -, o turismo e as energias renováveis.

Em private equity, sobressaíram também os setores industriais, da saúde e retalho, em que têm existido alguns movimentos de buy and build – em que fundos de private equity investem primeiro numa empresa de um determinado setor, que por sua vez entra numa estratégia de crescimento que passa por adquirir outras empresas do setor.

Outros dois setores em que nos últimos anos temos visto um apetite de investidores estrangeiros é o setor da educação privada e o setor de agribusiness.

Face aos desenvolvimentos geopolíticos, é previsível que o setor da defesa tenha um crescimento relevante e se torne apetecível na área de M&A e private equity, com um aumento da produção de equipamentos de uso dual, militar e civil), tanto no plano da criação de projetos de investimento novos – greenfield –, como na transformação de projetos industriais existentes, como por exemplo os setores automóvel e têxtil.

#### **Que tipo de operações são preponderantes e com que financiamento?**

Temos assistido nos últimos anos a uma afirmação crescente de cláusulas de earn-out e de vendas faseadas. Nas cláusulas de earn-out, a participação social transmitida pode vir a beneficiar de um aumento de preço, caso a empresa atinja um indicador mínimo de desempenho comercial ou financeiro, por exemplo, o EBITDA. Por sua vez, nas aquisições faseadas, na fase inicial o comprador adquire usualmente uma participação maiori-



“

**Continua a existir um enquadramento regulatório e fiscal que tem como principal foco beneficiar as micro e pequenas empresas. A intenção é positiva, mas tem o efeito perverso de dissuadir a criação e consolidação de empresas de maior dimensão”**

tária, permanecendo os vendedores – ou alguns destes, tipicamente com responsabilidades de gestão – como acionistas minoritários na empresa, com a celebração de um acordo que regula a venda futura das participações dos acionistas minoritários, sendo o preço indexado ao desempenho da empresa na altura da venda. O financiamento é pelo menos parcialmente efetuado por via de capitais próprios, sendo o remanescente financiado por financiamento bancário ou por fontes alternativas de financiamento, como fundos de créditos.

Como advogado ativo no M&A no setor da tecnologia, tenho assistido a um número crescente de transações em que o preço é efetuado parcialmente em dinheiro, sendo outra parte paga por via da emissão de ações na compradora a favor dos acionistas da empresa vendida. Esta estrutura responde aos desafios de financiamento na conjuntura atual e permite aos vendedores beneficiar do crescimento futuro da compradora.

#### **Os private equity têm assumido um papel mais relevante em Portugal, mas as operações disponíveis ainda são reduzidas para aliciar os grandes players. É assim? Há possibilidade de mudar?**

A dimensão reduzida das empresas portuguesas é uma característica estrutural da economia portuguesa – sendo a maioria esmagadora micro ou pequenas empresas.

A dimensão reduzida do tecido empresarial português limita o número de investimentos de grandes fundos de private equity internacionais, cujos montantes mínimos de investimento são elevados e acima dos valores tipicamente praticados no mercado de private equity e M&A em Portugal. No entanto, têm existido alguns casos de empresas que integram o portfólio destes fundos a adquirir PME portuguesas.

Por outro lado, temos assistido a alguns casos de buy-and-build no mercado nacional iniciados por fundos de private equity nacionais, que levarão a uma maior consolidação em determinados setores e poderão suscitar um interesse mais acentuado dos grandes players internacionais.

#### **Falamos muito na necessidade de concentração em alguns setores na Europa, como as telecomunicações ou a banca. Vê estes movimentos a acontecer em breve?**

A consolidação de players em setores estratégicos excessivamente fragmentados, como a banca, tele-

comunicações ou aviação, é encarada como um fator-chave para a competitividade da economia europeia. Pelo que é provável que venhamos a assistir brevemente a mais transações nesse sentido. Na banca portuguesa já assistimos à compra do Eurobic pelo Abanca em 2024, e a conclusão da aquisição do Novo Banco pelo BPCE está prevista para o início de 2026.

Na aviação, este movimento também está em curso, com algumas transações para consolidação do setor na Europa, como a aquisição pela Lufthansa de uma participação na ITA Airlines ou o aumento da participação da AIR France KLM na SAS, ambas em 2025. De notar ainda que os três concorrentes que manifestaram formalmente o seu interesse na privatização da TAP são grupos europeus: Air France / KLM, IAG e Lufthansa.

#### **Que perspetivas tem para o M&A no próximo ano? Será o ano da recuperação?**

Não há uma previsão fidedigna para a ultrapassagem dos desafios atuais da economia global, e temos de reconhecer que as perspetivas para o mercado de M&A no ano de 2025 se revelaram, em geral, excessivamente otimistas.

No entanto, nos últimos meses temos visto sinais de maior atividade e crescimento de pipeline, que são animadores e indiciam que os players se estão a adaptar progressivamente às circunstâncias atuais e a ter uma postura mais dinâmica. Pelo que encaramos o próximo ano com otimismo prudente.

“

**Temos de reconhecer que as perspetivas para o mercado de M&A no ano de 2025 se revelaram, em geral, excessivamente otimistas”**

## Antas da Cunha Ecija assessorou fusão da HiPay Portugal

**Tecnologia** ■ A sociedade de advogados Antas da Cunha Ecija acompanhou a fusão transfronteiriça da HiPay Portugal com a fintech francesa HiPay, que gera uma plataforma de pagamentos online desde 2013.

A assessoria jurídica, que decorreu em colaboração com o escritório francês BCTG Avocats,

incluiu “a preparação e negociação do projeto comum de fusão transfronteiriça, a constituição da sucursal portuguesa da HIPAY, e a implementação integral da reestruturação societária”. Concluída a operação, todos os ativos e passivos da HiPay Portugal foram transferidos e alocados à sucursal da HiPay em território português, que também tem escritórios em Nantes, além de Levallois-Perret, na Bélgica e em Itália.

**3,5**  
Entretenimento ■ A PLMJ esteve ao lado da Impresa na venda da dona da BOL. O valor do negócio ascende a 3,5 milhões de euros. A Impresa anunciou a venda de 30% no capital social da DualTickets ao fundo Crest II.

## VdA assessorou a Horizon Equity Partners

**Aquisições** ■ A VdA apoiou a Horizon Equity Partners, no investimento e aquisição de 100 % do capital social da Energie Est Lda, uma sociedade dedicada ao fabrico de soluções de aquecimento e ar condicionado, nomeadamente bombas de calor e sistemas solares termodinâmicos. A VdA revela que esteve

envolvida no exercício de due diligence, com uma equipa multidisciplinar, na negociação do SPA (Sale and Purchase Agreement) e de toda a documentação acessória, no contrato de financiamento, no contrato de locação e em todas as ações necessárias para o closing. O Jornal Económico avançou que o fundo Horizon Growth Fund I, gerido pela Horizon Equity Partners, fechou a aquisição de 100% da Energie Est,

# Schwalbach funda boutique de fiscal e apostava na IA

**Escritório** ■ Spear Legal é especializada em consultoria e contencioso fiscal. Apostava na tecnologia para ter mais tempo para o cliente.

**Inês Correia Botelho**  
ibotelho@medianove.com

O advogado António Gaspar Schwalbach lançou a sociedade de advogados, a Spear Legal, que é especializada em consultoria e contencioso fiscal. Ao jornal Económico (JE) o advogado refere que a escolha da área, está relacionado com o seu percurso. “Foi confluência aqui da vontade de alguns anos de experiência com o facto de ter considerado que estamos num momento de transição no mundo da consultoria”, afirmou.

A sociedade distingue-se por ser “AI-native”, contando com soluções de inteligência artificial (IA). “Neste momento as sociedades de advogados têm de tomar uma decisão em relação à IA. Para mim a decisão é de darmos o pulo”, referiu.

Na opinião do advogado a “IA já atingiu um tal nível de maturidade que neste momento estamos numa fase em que o campo de jogo está novamente numa zona neutra, em que as grandes sociedades e as pequenas socie-

dades estão todas ao mesmo nível”.

No total a sociedade vai utilizar três sistemas de IA, de forma a estar “mais do que habilitada e capacitada para prestar um serviço de excelência aos clientes”. Apesar da aposta nas ferramentas de IA o advogado sublinhou que estas “não prescindem da intervenção humana”. “O projeto de forma alguma irá vender IA aos clientes”, salientou, referindo que “a ideia é utilizar IA numa primeira fase de análise de triagem, para depois o advogado senior fazer o restante trabalho”.

O objetivo da utilização de IA é “ganhar mais tempo e prestar mais atenção ao cliente, permitindo que estas tarefas mais repetitivas sejam feitas por máquinas”.

Estas ferramentas também vão permitir que a sociedade tenha uma lógica diferente, sem que tenham muitos advogados juniores a prestar serviço ao cliente. “Desde o início que queremos fazer de forma diferente e, portanto, queremos ter essencialmente, uma equipa de advoga-



Sociedade vai utilizar três sistemas de IA

dos seniores altamente qualificados”, salientou.

A nova sociedade já arrancou, mas planeia expandir-se no futuro para outras áreas, nomeada-

mente M&A, imobiliário, administrativo e laboral.

“Vamos ter uma sociedade essencialmente dedicada a prestar serviços às empresas”, declarou.

O advogado olha para o próximo ano como um “ano conturbado”. Na opinião de Schwalbach o pacote de incentivos fiscais à habitação, que o Governo já aprovou e que deu agora entrada no Parlamento, é um “empurrão no imobiliário”. “Diria que alguns projetos poderão ficar em stand-by até ao final do ano, mas devemos ter um ano muito interessante no que toca ao imobiliário”.



**António Gaspar Schwalbach**  
Advogado e fundador da Spear Legal

## Negócios de private equity estão a crescer em dimensão

■ A dimensão dos negócios de private equity em consumo, investimento em empresas privadas que não negoceiam em bolsa, registou um aumento nos primeiros nove meses do ano, tendo, nos Estados Unidos, atingido um valor recorde médio de 182 milhões de dólares. Este valor supera o registado em 2021, que ficou pelos 149 milhões de dólares.

De acordo com a análise da Bain & Company, o ano de 2021 foi o mais positivo a nível de transações, com um valor de 149 milhões de dólares, e de número de transações, com 975 negócios, um número que diminuiu nos anos seguintes.

Já 2025, apesar de ainda não estarem disponíveis os resultados do último trimestre do ano, prevê-se um abrandamento no número de negócios, tendo sido realizados apenas 381 negócios até setembro, mas a nível de dimensão das transações já se registou um novo recorde.

O sócio da Bain & Company, André Carvalho, refere que “estes dados revelam uma clara tendência no setor do consumo, onde, independentemente do número de negócios, o valor médio das transações tem crescido a um ritmo cada vez mais expressivo. Isto reflete uma transformação estrutural do setor e confirma uma dinâmica de consolidação no mercado de private equity”. ICB

## Morais Leitão assistiu investidores internacionais

**Desporto** ■ A Morais Leitão foi a sociedade de advogados responsável pela assessoria jurídica prestada a investidores institucionais internacionais num financiamento obrigacionista no montante 225 milhões de euros da Sporting Entertainment, sociedade detida na totalidade pela Sporting SAD, que serão

investidos em parte na transformação do Estádio José Alvalade. A emissão de obrigações, que teve uma procura 8,5 vezes superior à oferta, visa ainda financiar a atividade corrente da Sporting Entertainment e reembolsar a dívida da Sporting SAD. A equipa jurídica da área de bancário e financeiro responsável pela operação foi liderada pela sócia Maria Soares do Lago, e contou com o apoio dos sócios Filipe Lowndes Marques e Anna Zemskaya.

# 32,9%

**Media** ■ A Pérez-Llorca assessorou a MFE na assinatura de um acordo de investimento com a Impresa e o seu acionista maioritário para subscrever ações de nova emissão que lhe conferirão uma participação de 32,934% no capital social

## Advogados da Linklaters assistiram Imopólis

**Imobiliário** ■ A Linklaters prestou assessoria jurídica à sociedade gestora portuguesa Imopólis, que gera o fundo de investimento imobiliário fechado ImoDesenvolvimento, na venda do complexo logístico Parque Holanda, localizado em Carnaxide, ao Property Core Real Estate Fund, um fundo de investi-

mento aberto gerido e legalmente representado pela Square Asset Management.

A equipa de advogados que esteve à frente da operação, que foi liderada por Diogo Plantier Santos, sócio e head of Corporate and Real Estate da Linklaters, contou Rui Camacho Palma, sócio e head of Tax, Sílvia Pinheiro Esteves, managing associate, Verónica Nobre, associada, Tomás Cunha, associado, e Nuno Barroca, advogado estagiário.

# CCA faz parceria com startups na área da saúde mental

**Sustentabilidade** ■ Orientada pelos ODS definidos na Agenda 2030 e pelos princípios da United Nations Global Compact, a CCA Law Firm (CCA) apresentou o seu quarto Relatório de Sustentabilidade.

**António Sarmento**  
asarmento@medianove.com

**C**om 75 anos de experiência na área jurídica, a empresa está atenta ao presente e ao futuro do trabalho e aos desafios da digitalização e da inovação. A Sociedade reforçou o seu compromisso ambiental, alcançando resultados acima do esperado em algumas metas e mantendo outras em desenvolvimento.

"No plano ambiental, temos vindo a consolidar práticas concretas que nos permitem estar conscientes da nossa pegada, mapear os riscos a ela associados e perceber como a podemos mitigar, reforçando a literacia ambiental. Procuramos alternativas mais sustentáveis em consumos quotidianos e incentivamos modelos de trabalho mais flexíveis que também contribuem para reduzir emissões associadas à mobilidade (onde encontramos a grande fatia da nossa pegada). São medidas simples à escala individual, mas que ganham impacto real quando são consistentes e coletivas, e é aí que acreditamos que o progresso se constrói", diz Rita Trabulo, responsável pela área de Sustentabilidade e Desenvolvimento de Negócio da CCA Law Firm.



Rita Trabulo Diretora de Sustentabilidade e Desenvolvimento de Negócio da CCA Law Firm

prios na implementação de políticas ESG. "Um dos desafios é traduzir princípios em métricas e rotinas concretas, especialmente num setor onde grande parte

do valor é intangível e altamente dependente de pessoas, cultura e práticas internas", sublinha.

Num setor muito exigente e desgastante, a CCA manteve um forte investimento no desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, imprimindo maior dinâmica em áreas de apoio ao seu bem-estar. No campo da saúde mental, destaque para a parceria com a startup portuguesa Team24, que disponibiliza apoio psicológico confidencial por app, chat, telefone e vídeo-consulta, e para a disponibilização de treino mental através de neurofeedback com a Neroes, com o objetivo de melhorar o foco, gerir a ansiedade e desenvolver competências como liderança e tomada de decisão.)

**"No plano ambiental, temos vindo a consolidar práticas concretas que nos permitem estar conscientes da nossa pegada", diz Rita Trabulo**

# Dower Law Firm lança unidade especializada de apoio à gestão

**Estratégia** ■ O novo serviço reforça a oferta integrada da sociedade e consolida o seu posicionamento como uma one-stop shop empresarial.

**Inês Amado**  
iamado@medianove.com

**A**Dower Law Firm, que completou dois anos de atividade, apresentou ao mercado uma nova unidade especializada em consultoria financeira, contabilidade e incentivos fiscais e financeiros, alargando o seu leque de serviços de apoio para empresários e gestores.

Em causa está o 'Dower Business Services', ancorado numa estratégia one-stop-shop, que foi lançado esta semana numa conferência que assinalou o segundo aniversário do escritório de advogados e que reuniu mais de 250 participantes, no Porto.

Em comunicado, a sociedade liderada por Eduardo Castro Marques sublinha que o novo serviço, coordenado pela sócia Vânia Marques Soares, "reforça a oferta integrada da sociedade e consolida o seu posicionamento como uma one-stop shop empresarial". "Com esta expansão, a Dower passa a disponibilizar uma resposta global que combina conhecimento jurídico, fiscal e corporativo com soluções estratégicas orientadas para resultados, acompanhando empresas e investidores em todas as etapas do seu desenvolvimento", acrescenta.

O escritório portuense promoveu uma reflexão sobre Portugal e a Europa, na sua sede no ICON Douro, que contou com Pedro Passos Coelho entre os oradores convidados. O antigo primeiro-ministro, responsável pela intervenção principal do evento, pronunciou-se sobre a Dower como "um exemplo do que Portugal precisa: talento que arrisca, capacidade de criar valor e vontade de transformar o contexto à sua volta".

O antigo governante social-democrata alertou, também, para a necessidade de se "encarar o pior cenário com realismo e agir sobre os nós estruturais que travam o crescimento", tanto em Portugal como na Europa. Sobre a economia da comunidade europeia, Passos Coelho afirmou que "a Europa habituou-se a um certo conforto institucional e orçamental", perante circunstâncias cada vez mais competitivas e fragmentadas globalmente.

A Dower Law Firm foi fundada em 2023 por Eduardo Castro Marques, Miguel Cunha Machado, Pedro Neves de Sousa e Nuno Sá Costa. Sediada no Porto, conta com mais de 45 advogados, operando ainda em Lisboa e no Funchal.



José Costa Pinto, João Castello Branco e Ricardo Santos Ferreira

TATIANA BELMAR

## Portugal desperdiça talento ao desaproveitar quadros

**Capital humano** ■ João Castello Branco preside à dNovo e regista que em Portugal existem 80 mil quadros experientes fora do mercado, por causa da idade, quando o país necessita de talento.

**Manuel Rifer**

mrier@medianove.com

**E**m Portugal, existem cerca de 80 mil profissionais com formação superior fora do mercado de trabalho, dos quais 60 mil já desistiram de procurar emprego. Os números, referidos por João Castello Branco no mais recente episódio do Boa Governança, ilustram um paradoxo: numa economia que se queixa de falta de talento, o país “dá-se ao luxo de desperdiçar” experiência e conhecimento acumulado ao longo de décadas.

Convidado do videocast do Jornal Económico e do Instituto Português de Corporate Governance, Castello Branco – gestor com larga experiência e hoje presidente da dNovo – alertou para o impacto económico, social e humano desta exclusão crescente. O segmento mais afetado são os profissionais a partir dos 45 anos, precisamente numa fase em que poderiam ser mais valiosos para empresas carentes de capacidade e maturidade organizacional.

A dNovo, uma associação que tem como missão apoiar quadro

experientes na reintegração no mercado, já apoiou cerca de 600 pessoas. Desses, 200 conseguiram recolocação, maioritariamente em pequenas e médias empresas que se confrontam com escassez de talento. Para João Castello Branco, isto demonstra que “há um coletivo de gente desaproveitado” e que o preconceito etário continua a impedir o aproveitamento da experiência disponível.

O gestor identificou esse preconceito – o idadismo – como um bloqueio estrutural, referindo que muitos currículos são descartados apenas pela idade. Defende, por isso, modelos flexíveis de integração: trabalho parcial, funções de mentoria, consultoria e

enquadramentos progressivos. A economia portuguesa perde conhecimento quando elimina quadros mais velhos em nome de eficiência, substituindo-os por estruturas mais jovens, mas menos densas em experiência.

A transmissão de valores pelas “primeiras linhas” das organizações é decisiva. Cultura não se decreta: constrói-se diariamente, e a experiência sénior é uma das peças essenciais para consolidar essa identidade interna. Ao afastar quadros com décadas de conhecimento, as empresas aceleram processos e rejuvenescem equipas, mas perdem bases de decisão que levam tempo a formar.

Castello Branco recordou ainda que o custo do desperdício é duplo: para o Estado, que perde contribuições fiscais e financia prestações sociais, e para os indivíduos, cuja identidade profissional colapsa quando deixam de encontrar lugar. “Aquilo que fazemos é parte da definição do que somos”, assinalou, sublinhando que o impacto humano é tão relevante como o económico.

O Boa Governança está disponível em [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt) e em podcast nas principais plataformas.



Assista ao programa no seu smartphone através deste QR Code ou em [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt)

**Ricardo Santos Ferreira**

rsferreira@medianove.com

Cristina Vergueiro integra a Pérez-Llorca como senior international counsel para a área de Corporate, na equipa de Lisboa. Traz experiência em operações cross-border, com destaque para projetos que envolvem mercados lusófonos e latino-americanos, em especial o Brasil. Foi managing director e general counsel, na gestora de private equity e infraestrutura da América Latina Paria Investments ao longo de mais de 16 anos, tendo passado pelos conselhos de administração da Natulab e da Hidrovias do Brasil.



Dora Joana

FinTech e sociedades gestoras, além de reestruturações bancárias e fusões e aquisições no mesmo setor e, ainda, no mercado de capitais. Vem da Cuatrecasas.

Também na Sérvulo assinava-se o regresso de Dora Joana como consultora, para o departamento de Laboral. Transita da DLA Piper ABBC, onde tem prestado assessoria jurídica em todas as matérias conexas com as relações laborais, com foco particular no apoio em reestruturações, cessações de contratos de trabalho e no acompanhamento de litígios judiciais”.



Cristina Vergueiro

**Edgar Taborda Lopes**, juiz desembargador do Tribunal da Relação de Lisboa, tomou posse como diretor do Centro de Estudos Judiciários.

**Maria João Dias** é a nova sócia da Durham Agrellos & Associados. Liderou departamentos de direito societário em sociedades nacionais e internacionais. Foi reconhecida pelo diretório internacional Best Lawyers com o prémio “Lawyer of the Year” na área de Mergers & Acquisitions Law. Vem da JPAB e traz experiência em M&A.

**Victor Alves Coelho** foi reeleito presidente da Caixa de Previdência dos Advogados e Solicitadores para um novo mandato. A lista que encabeçou venceu as eleições com 63,67% dos votos expressos. Para o Conselho de Fiscalização foi eleito Nuno Cerejeira Namora.

A Sérvulo & Associados contratou Francisco Soares Machado como novo sócio de Financeiro & Governance. Traz experiência na assessoria jurídica a bancos, empresas de investimento,

A KPMG Angola nomeou Vitor Ribeirinho senior partner do escritório, substituindo Maria Inês Rebelo Filipe na liderança das operações da consultora em Luanda. A consultora passa a reger-se por um novo modelo de governança integrado, designado Cluster KPMG Portugal e Angola. Vitor Ribeirinho mantém-se como CEO da KPMG Portugal.

A KGSA contratou Raquel de Lóia Sequeira para as áreas de Direito Imobiliário, Societário e Economia Social. Chega da PLMJ.

A Telles integrou os advogados Sónia Gabriela Martins e Pedro Lousa Cabral para reforçarem as equipas de PÚblico e Urbanismo e de Ambiente & Alterações Climáticas e Energia & Recursos Naturais, respetivamente.

A BAS reforçou as competências de Contencioso, Direito Laboral e Segurança Social com a contratação do advogado Eduardo da Silva Baptista. Transita da Nuno Teixeira Matos e Nelson Rocha – Sociedade de Advogados, onde começou a carreira.