

# Proteger quem nos protege a todos ■ P.2

João Massano, bastonário da Ordem dos Advogados, escreve sobre a Convenção do Conselho da Europa para a Proteção da Profissão de Advogado



06.02.2026

**Diretor**  
André Macedo  
**Subdiretores**  
Lígia Simões  
e Ricardo  
Santos Ferreira



# Advisory

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2336. Não pode ser vendido separadamente.



## “Para subir para a escala que desejamos temos de ganhar mercado internacional”

**Entrevista** ■ Martin Krupenski, managing partner da Morais Leitão, sociedade de advogados líder do mercado em Portugal, acredita que a chave para o crescimento está na internacionalização. E só crescendo é possível captar e reter talento. Quer ganhar quota de mercado em áreas de prática em que é forte, mas também apostar em nichos, incluindo na tecnologia. Vê Portugal com condições para ser um paraíso para os investidores, assim garanta estabilidade legislativa e celeridade processual. ■ P.4

## Desafio da Lei do Lóbi vai ser a concretização

**Nova lei** ■ Ocupa o vazio legal que existia. Foi aprovada depois de uma década de discussões, vigora a partir do final de julho, mas é necessário adaptar estruturas para que se concretize. ■ P.2-3

ALL faz reestruturação e cria três áreas independentes ■ P.6

CMS Portugal, PLMJ e VdA participam no negócio da Quinta da Comporta ■ P.7

### Deloitte Legal TELLES já está no mercado

**Sociedades** ■ É oficial. A Deloitte Legal TELLES entrou formalmente no mercado, apresentando a sua nova identidade, em resultado do processo de integração das duas marcas jurídicas. Segundo Francisco Espregueira Mendes, *managing partner* da Deloitte Legal TELLES, “a criação desta nova sociedade de advogados marca o início de uma nova fase na advocacia em Portugal. Mais moderna, mais internacional e ainda mais próxima do negócio dos clientes, afirmando a Deloitte Legal TELLES como uma sociedade de advogados de referência no panorama jurídico nacional e internacional. Mantemos tudo o que tem sido o ADN das duas sociedades de advogados e reforçamos com os elementos que, a curto prazo, irão definir o futuro do Direito.”

### Pérez-Llorca abre escritório em Abu Dhabi

**Expansão** ■ A Pérez-Llorca vai entrar no mercado dos Emirados Árabes Unidos (EAU), abrindo um escritório na capital Abu Dhabi. Gonçalo Capela Godinho, *country chair* da sociedade em Lisboa, estará à frente do projeto da Pérez-Llorca que vai nascer naquela região, ao qual se juntarão dois associados numa primeira fase. Carlos Vaz de Almeida substitui Gonçalo Capela Godinho em Lisboa.

## Opinião

■ João Massano

Bastonário da Ordem dos Advogados



## Proteger quem nos protege a todos

Quando um advogado é silenciado, não é apenas um profissional que fica desprotegido. É um cidadão que perde o direito a ser defendido. É uma sociedade inteira que recua. É isto, no fundo, que está em causa com a Convenção do Conselho da Europa para a Proteção da Profissão de Advogado – o primeiro tratado internacional vinculativo dedicado a quem garante, todos os dias, que a justiça não é apenas uma palavra bonita escrita na Constituição.

Portugal assinou esta Convenção a 21 de janeiro, em Estrasburgo. Finalizada em setembro de 2024 e adotada pelo Comité de Ministros do Conselho da Europa em março de 2025, é um marco histórico na defesa do Estado de Direito democrático.

A Ordem dos Advogados reivindicou a adesão portuguesa desde o primeiro momento. Não por impulso corporativo. Porque um advogado sem proteção é um cidadão sem defesa.

Pensem no que acontece quando a proteção falha. No Reino Unido, um advogado que representava requerentes de asilo foi ameaçado com uma faca. Os seus colegas foram publicamente rotulados de “ativistas” por políticos que deveriam saber que defender alguém não é aprovar os seus atos. Na Turquia e na Hungria, as ordens profissionais foram instrumentalizadas para disciplinar advogados dissidentes, através de alterações legislativas desenhadas para enfraquecer a independência da profissão. Não estamos a falar de ditaduras distantes – estamos a falar da Europa.

Até agora, existiam apenas recomendações internacionais. Nenhuma vinculativa. Podiam ser ignoradas sem consequências. E eram. Esta convenção muda o paradigma: pela primeira vez, existe uma base jurídica sólida para proteger advogados visados no exercício da profissão, em quaisquer circunstâncias.

O que prevê, em concreto? Normas mínimas vinculativas que protegem tanto os advogados individualmente como as suas organizações profissionais – porque os ataques à advocacia visam tanto profissionais concretos como a profissão enquanto instituição.

No plano individual, garante o exercício livre sem interferências indevidas: o direito de aceder aos clientes mesmo em situação de detenção, de obter documentação junto das autoridades competentes, de comunicar eficazmente com os tribunais e de se expressar livremente.

Consagra a confidencialidade das comunicações entre advogado e cliente – o segredo profissional –, proíbe a identificação do advogado com o cliente ou com a causa que defende, e protege-o de responsabilidade por declarações proferidas de boa-fé no exercício da defesa.

No plano coletivo, assegura a independência e a autorregulação das Ordens e associações profissionais, a sua liberdade de expressão, a consulta prévia e efetiva sobre alterações legislativas relativas à profissão, e a objetividade e equidade dos procedimentos de acesso à profissão e disciplinares. A proteção estende-se, ainda, a quem trabalha diretamente com advogados e

nas associações profissionais.

A convenção não se limita a declarar direitos – cria mecanismos para os fazer cumprir. Estabelece um sistema de monitorização da implementação pelos Estados e está aberta à adesão de países não membros do Conselho da Europa, alargando o seu alcance para além das fronteiras europeias. E – característica que a distingue de qualquer outro instrumento internacional na matéria – não admite reservas. Uma vez ratificada, aplica-se na íntegra. Não há como aderir apenas às partes convenientes.

A solidez do Estado de Direito não é uma abstração jurídica – é um fator de confiança económica. Investidores, empresas e cidadãos precisam de saber que, se necessário, terão acesso a advogados livres e independentes que possam defender os seus direitos e interesses sem medo.

Uma advocacia sob ameaça é um indicador de risco institucional. Proteger os advogados é proteger as condições sem as quais nem a segurança jurídica nem a economia funcionam.

Portugal foi o vigésimo quinto país a assinar. Mas assinar não basta. São necessárias oito ratificações para a Convenção entrar em vigor. Até à data, nenhum país ratificou. Zero. A convenção existe no papel, mas ainda não protege ninguém. E cada mês que passa sem ratificação é um mês em que advogados europeus continuam expostos a ameaças que já poderiam ter resposta jurídica vinculativa.

O compromisso de Portugal está dado. Agora é preciso cumpri-lo. Ratificar depressa. E dar o exemplo.

# Lei do lóbi vem “ocupar” vazio legal. Desafio é ser posta em prática

**Lei** ■ Novo regime que estabelece regras de transparência para entidades privadas, nacionais e estrangeiras esteve em discussão ao longo de dez anos. O JE ouviu advogados da Abreu e da VdA e representantes do setor da comunicação e relações públicas sobre as mudanças na atividade da representação de interesses.

Inês Amado

iamado@medianove.com

A lei do lóbi, que entra em vigor no dia 29 de julho, “vem, finalmente”, após 10 longos anos de debate parlamentar e sucessivas tentativas goradas, retirar o lobismo da sombra e da ambiguidade”, diz Ana Grosso Alves, sócia da Abreu Advogados, ao JE. Qualificando o novo regime como “ímpar e absolutamente inovador no ordenamento jurídico português”, a advogada defende que o “lóbi” perfila-se agora como um instrumento que visa assegurar uma democracia mais participativa, garantindo políticas económicas e sociais bem como decisões mais justas, mais transparentes, mais adequadas aos setores de atividade, profissões, indústrias, etc., beneficiando a sociedade civil. “Encarado com relutância pela sociedade, passa agora a obedecer a regras claras, estando subordinado a um conjunto de direitos e deveres que visam garantir a transparência, equidade de acesso e responsabilidade no diálogo entre entidades públicas e privadas”, analisa a

especialista em Contencioso & Arbitragem e Penal.

Entre os eixos centrais do diploma está o Registo de Transparência da Representação de Interesses (RTRI), gerido pelo Parlamento, e de adesão obrigatória para quem se assume como representante de interesses.

De acordo com a advogada da Abreu, o regime jurídico, “sendo novo, não muda o quadro legal existente, antes vem “ocupar” um vazio legal que se afigurava cada vez mais inquietante e reclamava a intervenção urgente do legislador”. Do lado da VdA, Sofia Ribeiro Branco e Andreia Oliveira Ferreira, da área de Penal, Contraordenacional & Compliance, consideram que a lei “tem a virtualidade de alterar o paradigma da sociedade portuguesa em relação à representação de interesses junto de determinadas entidades públicas”. “Passando esta realidade a estar regulada, fica definitivamente esclarecido que levar os interesses de forma legítima até aos poderes públicos não é crime, nomeadamente de tráfico de influência”, justificam.

Sofia Ribeiro Branco, sócia da VdA, e Andreia Oliveira Ferrei-





Regime jurídico de representação de interesses foi aprovado em dezembro por maioria no Parlamento

ra, associada sénior, observam que a nova lei cria, por um lado, “um conjunto de regras de transparência aplicáveis nas interações entre entidades privadas e entidades públicas para que as primeiras assegurem a representação legítima dos seus interesses junto das segundas” e, por outro, “delimita o âmbito dessa representação”.

Considerando a abrangência da atividade dos lobistas estabelecida no artigo 2.º - “*influenciar, direta ou indiretamente, a elaboração ou a execução de políticas públicas, de atos legislativos e regulamentares, de atos administrativos ou de contratos públicos, bem como os processos decisórios das entidades públicas, realizada em nome próprio, de grupos específicos ou em representação de terceiros*”, as advogadas da VdA apontam para o fim de “dúvidas que, por vezes, conduziam a acusações criminais”. Assim, a lei reconhece como atividades de lóbi os “contactos com entidades públicas, o envio e a circulação de correspondência, material informativo ou documentos de discussão ou tomadas de posições,

a organização de eventos, reuniões, conferências ou quaisquer outras atividades de promoção dos interesses representados e a participação em consultas sobre propostas legislativas ou outros atos normativos”, listam.

A representar a comunicação, Maria Domingas Carvalhosa *managing partner* da Wisdom, diz que com a nova lei “muda quase tudo o que até aqui era informal”. “A representação legítima de interesses passa a ter um enquadramento legal claro, assente em regras de transparência aplicáveis a entidades privadas nacionais e estrangeiras que interagem com decisores públicos”, afirmou. Sobre a criação do RTSI, a diretora da Wisdom diz que passa a ser possível “saber quem influencia, em nome de quem e com que interesses”.

A também presidente da direção da APECOM aponta para a “obrigatoriedade de publicitação das audiências, a chamada pegada legislativa - que identifica os contributos recebidos durante a preparação de diplomas - e um código de conduta vinculativo para representantes

de interesses e entidades públicas”. “A influência deixa de ser opaca e passa a ser rastreável”, afirma. Por sua vez, José Pedro Mozos, da All Comunicação, diz que a lei “vem reconhecer e regular uma atividade que sempre existiu em Portugal, embora sem enquadramento formal”. “O lóbi nunca foi ilegal; o problema foi a ausência de regras, que empurrou esta prática para a informalidade e alimentou a confusão entre representação legítima de interesses e práticas como cunhas ou trocas de favores. Ao criar regras de conduta, princípios éticos e mecanismos de transparência, a lei clarifica o que é influência legítima e ajuda a tornar o acesso aos decisores públicos mais claro, mais equilibrado e mais justo. Regular o lóbi é, acima de tudo, trazer luz a uma realidade conhecida.

E o que fica a faltar?

“O que falta sempre que um diploma novo e inovador é aprovado”, respondem Sofia Ribeiro Branco e Andreia Oliveira Ferreira. “Por mais prática internacional que exista nesta matéria, a verdadeira adequação e eficácia do diploma à realidade por-

tuguesa só poderá ser aferida na prática”, esclarecem. De acordo com as advogadas da VdA, a lei do Lóbi “prevê que as entidades públicas realizem consultas regulares com representantes de interesses legítimos, associações profissionais e outras entidades relevantes para melhoria do funcionamento dos registos, tendo em vista um aumento gradual da exigência do sistema”. Veem-na como uma “abordagem interativa e colaborativa” que “será essencial para que o diploma atinja os seus objetivos e para que, dentro de três anos, a revisão legal prevista possa corrigir eventuais falhas e aperfeiçoar o sistema”.

Do lado da Abreu, Ana Grosso Alves espera vários “desafios no horizonte”. “A forma como a lei vai ser aplicada e executada irá ditar se o legislador foi bem-sucedido no seu meritório intento de reconfigurar o lóbi como um instrumento ao serviço da democracia”, explica a advogada. Por fim, acrescenta, o “desafio comunicacional de mudar o preconceito sobre o lóbi, até aqui envolto, por vezes imerecidamente, em enorme suspeição junto da sociedade civil”.

Segundo José Pedro Mozos, que sublinha o “processo longo e amadurecido” que levou à aprovação da lei, está em causa um “um passo importante para a qualidade da democracia portuguesa”. “O que falta agora não é tanto legislação, mas prática: normalizar o lóbi como uma atividade legítima, exercida com rigor, transparência e boas práticas. Isso exige compromisso dos decisores públicos e profissionalismo dos representantes de interesses, para retirar o estigma que ainda existe”, defendeu.

De acordo com Maria Domingas Carvalhosa, o “sucesso dependerá da execução”. “Falta garantir que o registo será tecnicamente robusto, permanentemente atualizado e eficazmente fiscalizado. Será determinante assegurar meios humanos e operacionais para gerir o sistema, aplicar sanções de forma consistente e evitar assimetrias entre entidades públicas na divulgação de contactos e audiências”. “Mais do que lacunas legais, o risco está numa implementação burocrática ou desigual que transforme a transparência numa formalidade sem impacto real”, alertou.

**Ana Grosso Alves**

Sócia de Contencioso & Arbitragem e Penal da Abreu Advogados

**Sofia Ribeiro Branco**

Sócia responsável pela área e Penal, Contraordenacional & Compliance da VdA

**Andreia Oliveira Ferreira**

Associada Sénior da área de Penal, Contraordenacional & Compliance da VdA

**Maria Domingas Carvalhosa**

Managing partner da Wisdom

**José Pedro Mozos**

Managing director da All



**Martim Krupenski** ■ O managing partner da Moraes Leitão, sociedade de advogados líder do mercado em Portugal, aponta que o caminho para o crescimento é a internacionalização. E que só crescendo é possível captar e reter talento. Quer ganhar quota em áreas de prática em que é forte, mas também apostar em nichos, incluindo na tecnologia. Vê Portugal com condições para ser um paraíso para os investidores, assim garanta estabilidade legislativa e celeridade processual.

## “Portugal é um mercado pequeno e a internacionalização quase que se autoimpõe”

**Ricardo Santos Ferreira**  
rsferreira@medianove.com

### Fechámos um ano muito instável, também de mudança no mercado. Como é que o enfrentou?

Foi um ano muito desafiante. Houve uma mistura de fatores geopolíticos externos, fatores de política interna, já para não falar nos fenómenos da advocacia. Portanto, foi um ano complicado, não obstante não tão dramático como se fazia antever, muito por força de a economia portuguesa se ter comportado bastante bem, estável, com um crescimento acima do da União Europeia [UE]. Pese embora toda a cautela dos investidores, sobretudo dos investidores estrangeiros no mercado global, acabou por não ser um ano mau para os negócios, para a advocacia, em geral, e muito em particular para a Moraes Leitão [ML]. Foi um ano que nos correu bastante bem.

### Como cresceram e que áreas de prática revelaram maior dinamismo?

Tivemos um crescimento muito interessante, na ordem dos 15% em termos de rentabilidade, o que foi notável num ano muito complicado, e estamos muitíssimo satisfeitos. Seria um bocadinho injusto destacar alguma área, porque há muitas que puxaram muito pelo barco. O Contencioso é uma área que tem crescido. Ano após ano, tem consolidado a sua posição como

um grande esteio do nosso escritório. O Contencioso Cível, quer o Arbitral, quer depois a parte Penal e Contraordenacional têm tido um comportamento exemplar. Fiscal também tem mantido grande resistência à concorrência e tem tido um desempenho notável. Enfim, muitas outras. Depois, há áreas de nicho que também têm crescido muito bem: o Finreg, as áreas das Startups, da Tecnologia, têm conhecido um crescimento bastante relevante. E o próprio M&A. Houve alguma regularidade em transações de média e média/grande dimensão, aquisições de empresas já com alguma relevância. O M&A teve um ano muito bom, apesar de não ter havido aqueles negócios da década [excluindo a venda do Novobanco].



**Não nos transformámos numa sociedade tecnológica ou vendedora de soluções tecnológicas. Vendemos tecnologia embutida do nosso conhecimento jurídico para facilitar a vida dos clientes”**

Os investidores, sobretudo no imobiliário, e os *private equities*, são bastante mais cautelosos em momentos de maior incerteza. Aqui, a incerteza é internacional, anacional não é muito relevante neste contexto.

O movimento de consolidação empresarial – que, no fundo, é quase, não diria uma imposição, mas um grande *nudge* [empurrar] da UE – continua a acontecer. Portanto, temos tido muitas fusões, aquisições, muita consolidação.

### Temos boutiques, estrangeiros a entrarem no mercado, multidisciplinaridade. Três das quatro grandes Big Four já estão a operar. Que análise faz deste mercado mais aberto?

Em termos concetuais, acho muito bem. A abertura do mercado traz muitas vantagens para o país, traz muitas vantagens para os clientes e, evidentemente, concorrência é, a meu ver, um fenómeno sempre muito salutar. Se pensar na minha casa, de facto, este ano foi um bocadinho uma tempestade perfeita, em que temos um grande reforço das sociedades espanholas, aliás, um pouco uma consequência do reforço que têm tido em Portugal a nível de consolidação económica. As sociedades de advogados vão atrás do negócio, portanto, há aí um fenómeno de concorrência que já existia, mas que está aumentado.

As sociedades multidisciplinares já estão totalmente operacionais e uma com bastante dimensão



[Deloitte Legal Telles]. Se olharmos, por exemplo, para o mercado espanhol, sabemos que as sociedades de advogados das Big Four estão ciclicamente no top 10 das maiores faturas na advocacia. É expectável que as Big Four venham tentar disputar algum negócio com as sociedades de advogados em Portugal, sobretudo aquele negócio mais *mid-tier* [média dimensão] em que podem apresentar algumas vantagens. Isto tudo, num mercado que cresce a 2% ao ano. Portanto, é evidente que todos sabemos que, neste momento, há mais comensais à mesa e a comida não aumenta ao ritmo necessário.

As boutiques também. Há boutiques de grande qualidade que vêm também tentar concorrer com as grandes sociedades em nichos particulares. De facto, há muita concorrência em Portugal, o que, para mim, é um pouco positivo e só faz com que tenhamos de ser melhores do que eles para continuar a

manter a nossa posição de liderança. Mas é um desafio bastante grande.

### O negócio está mais capital intensivo. Isso desequilibra ou, a prazo, os custos vão baixar e a diferenciação será feita através da capacidade técnica?

Nós somos a primeira sociedade de advogados a adotar o modelo multidisciplinar, com um sócio não advogado, exclusivamente dedicado à inovação e à inovação virada para fora, para a construção de serviços com tecnologia para o cliente. Tenho estado muito envolvido nisso, porque é uma das nossas apostas estratégicas. E uma coisa que verifiquei e que me deixou um pouco mais sossegado quanto à questão do capital intensivo é que não há produtos chave na mão. A construção da solução tecnológica ou inovadora passa por um trabalho enorme de desenvolvimento específico das ferramentas para os clientes,





e esse trabalho, de facto, não se compra, ou melhor, compra-se em advogados de qualidade. Portanto, julgo que não mudou assim tanto o facto de termos de ter os melhores advogados, prestar os melhores serviços, até para vender tecnologia, porque ter tecnologia, mas depois não saber desenvolvê-la é muito pouco. É verdade que o dinheiro é importante, mas não substitui claramente a qualidade dos advogados no desenvolvimento, depois disso na padronização do produto ou na customização ao cliente. Nós não nos transformámos numa sociedade tecnológica ou vendedora de soluções tecnológicas, nós vendemos tecnologia embutida do nosso conhecimento jurídico para facilitar a vida dos clientes.

#### **Outra questão que se coloca é a do talento. Como é que se atrai talento num mercado global?**

Essa questão sim, preocupa-me muito mais do que a solução tec-

nológica. Não quero, obviamente, desvalorizar o poder do dinheiro, nem o desenvolvimento de soluções tecnológicas robustas, mas a questão do talento é, eu diria, a pedra angular das sociedades de advogados, em geral, mas da nossa em particular, que é uma sociedade que nasceu e sempre quis ser distinguida pela qualidade técnica e pela excelência do seu trabalho jurídico. Nesse sentido, todas as medidas que nós tomamos têm de ter sempre a ideia de que têm de ser tomadas para, ou também para conseguir atrair e reter o melhor talento. Há muitas maneiras de o fazer, os honorários são apenas uma das componentes. Claro que temos de ser muito competitivos e daí também termos de aumentar a nossa rentabilidade. É um dos elementos do processo decisório de um advogado quando está a escolher a sociedade para onde vai trabalhar, mas depois há muitos outros: o ambiente, a qualidade do traba-

lho, a forma como o trabalho é prestado, até mesmo alguma liberdade na forma como as pessoas se comportam, mesmo como profissionais liberais. A ML, de facto, quer só ter grandes advogados. É uma escolha que foi feita, se calhar há 60 anos, pelo doutor José Manuel Galvão Teles e pelo doutor José Morais Leitão. Portanto, queremos sempre ter os melhores connosco. Isso tem custos a todos os níveis, custa mais dinheiro, gera muito mais dificuldades na gestão da pirâmide do desenvolvimento das carreiras, mas é uma coisa que não pode sair das nossas cabeças.

#### **Cresceram acima da economia, mas para responder a essas expectativas têm de continuar a crescer. Como?**

A vertente do negócio nacional é fundamental e nós temos de continuar a batalhar para ganhar quota de mercado. Nesse sentido, estamos sempre à procura de áreas de nicho que possam fazer crescer o nosso negócio e depois, evidentemente, nas áreas onde já estamos bem cimentados, continuar a desenvolvê-las. Agora, Portugal é um pequeno mercado e a internacionalização quase que se autoimpõe. Nós podemos, com muito esforço interno, e temo-lo feito, ir buscar mais um bocadinho de quota, apanhar algumas áreas de nicho onde não estamos tão fortes ou onde não somos tão conhecidos, mas para subir para uma escala e para níveis que nós desejamos temos de ganhar mercado internacional. Portanto, temos feito um esforço muito grande nesse sentido, quer abrindo um escritório de representação em Singapura, também com os escritórios nos PALOP [países africanos de língua oficial portuguesa], com muitas parcerias a nível internacional, para tentar, de facto, alargar o mercado. E, na verdade, hoje, o mercado internacional já vale 30% do nosso volume de negócios e queremos aumentar essa percentagem.

#### **Ainda a acompanhar os clientes na internacionalização ou já estabelecidos autonomamente, com clientes locais?**

Nós queremos, nas palavras felizes do nosso anterior *managing partner* e atual presidente do conselho de administração [Nuno Galvão Teles], ser uma sociedade internacional com sede em Lisboa. Assim, queremos ir buscar o maior número de mercados possíveis.

Também temos consciência de que quando eu me sento em frente de um advogado de um grande escritório americano tenho de ter um produto para vender, um serviço, e, de facto, vender Portugal *per se* não é especialmente atrativo. Pode vender-se para um negócio particular que um cliente dessa sociedade quer fazer, mas não tem uma atratividade muito grande. Aliás, se tivesse, essas sociedades já estariam todas a operar cá. Portanto, o ângulo que temos adotado tem sempre sido vender um bocadinho o bloco geográfico onde conseguimos ter uma influência acrescida, que é, naturalmente, o mercado africano, em particular os PALOP, e, muito especificamente, Angola, Moçambique, Cabo Verde, que já é um ângulo que o investidor internacional vê com algum interesse, porque já permite outra escala. Um pouco, no fundo, como os espanhóis fazem com a América Latina.

#### **Quando falámos anteriormente referiu também como desafio a evolução dos clientes. Como mudaram e como se responde?**

Os clientes, hoje, são muitíssimo mais sofisticados. Quando comecei a trabalhar, na década de 90, não havia sociedades espanholas em Portugal, nem inglesas. A maior sociedade, se calhar, tinha 30 advogados. Foram anos em que havia muito negócio e, portanto, não havia grande necessidade nem de sofisticação do advogado, que trabalhava essencialmente à hora, nem de sofisticação do cliente, que trabalhava muito em *outsourcing* com os escritórios de advogados que existiam e não tinha grandes preocupações quanto ao controlo de custos dos serviços de advocacia. Tudo isso mudou radicalmente. Hoje, as empresas são altamente sofisticadas, têm direcções jurídicas com advogados de grande qualidade, têm preocupações de custo, têm – e esse é um aspeto que eu até gostava que tivessem mais – uma preocupação com o preço final e não propriamente com o valor hora do trabalho, que é um disparate que continua a existir no mundo da advocacia. Aí penso que há espaço ainda para melhorarmos as políticas de *pricing*, em acordo com os clientes.

#### **Estamos no início do ano. Que objetivos e perspetivas tem? Falámos numa aposta firme em novas áreas.**

Sem dúvida. E nós estamos mesmo a ver uma solução para eventualmente juntar até a área de Startups com a área de Life Sciences, com Tech, Intellectual, Data. Ou seja, há aqui uma multiplicidade de áreas do Direito que estão pouco exploradas, até mesmo a nível global, e que nós queremos muito fazer crescer, porque nos parece que tem muito a ver com o futuro. O Compliance também continua a ser uma aposta da ML. Também se tem virado para um lado muito preventivo, em que nós queremos ajudar como parceiros das empresas a implementar políticas que lhes permitam evitar problemas que eles depois têm de recorrer a advogados para resolver.

Depois, muitas outras áreas. Há umas evidentes em Portugal: o imobiliário, o urbanismo têm ainda muita capacidade de crescimento.

#### **E o que espera deste ano, em que a perspetiva é também de crescimento e de instabilidade?**

Eu creio que se houver alguma estabilidade política em Portugal, que tudo indica que se vai manter, se o legislador parar de alterar as leis de cinco em cinco minutos, se houver algum aumento da celeridade das decisões administrativas e judiciais, Portugal pode ser um paraíso para o investimento estrangeiro. E não é complicado. Nós muitas vezes focamos-nos na questão fiscal, que claro que é importante, mas a questão fiscal cabe num *business plan*. Se retirarmos a instabilidade fiscal e legislativa e dermos celeridade às decisões, Portugal pode tornar-se um caso sério de sucesso a nível de investimento estrangeiro. Tem condições para se tornar num centro de investimento cada vez mais desenvolvido, e com isso todas as sociedades e todas as empresas ganham, incluindo obviamente as sociedades de advogados na prestação dos serviços a essas empresas.



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

## Morais Leitão com nova parceria em Cabo Verde

**Lusofonia** ■ A Moraes Leitão estabeleceu uma parceria com a sociedade cabo-verdiana CMA – Carla Monteiro & Associados, reforçando a rede de alianças internacionais Moraes Leitão Legal Circle. O escritório justifica a nova parceria – a Moraes Leitão já tinha a VPQ Advogados como parceiro no país – com a “vontade

de reforçar a assessoria jurídica a projetos de investimento nos setores do imobiliário e do turismo nas ilhas do Sal e da Boa Vista, áreas estratégicas para o desenvolvimento económico do país”. Do lado da sociedade cabo-verdiana, a integração na Moraes Leitão Legal Circle é explicada com a “política estratégica de internacionalização” da CMA e “de reforço do posicionamento da sociedade em mercados jurídicos de expressão lusófona”.

9

**Assessoria** ■ A ALLC foi a nona maior empresa de assessoria e relações públicas a nível global em operações de M&A, em 2025, participando em 122 transações com um valor conjunto de 77,1 mil milhões de dólares (65,3 mil milhões de euros).

## Imolaw entra no mercado focada no imobiliário

**Sociedades** ■ Imolaw é o nome do novo *player* do mercado jurídico nacional, especializado na área de Imobiliário. Com sede na Avenida da Liberdade, o escritório conta com Samir Daud, Carolina Caçador (*managing partner*) e Cristina Cravidão como sócios. Ao JE, Carolina Caçador revela que “enquanto sociedade

vocacionada para a prestação de serviços jurídicos especializados, a sua atuação incide predominantemente nas áreas do Direito Imobiliário, Direito Fiscal e Direito Societário, com um enfoque particular e distintivo no Direito Imobiliário, área na qual concentra a maior parte da sua atividade e *know-how*”. A equipa da Imolaw conta com uma vasta experiência em Real Estate, somando mais de três mil transações concluídas.

# ALL faz reestruturação para continuar a crescer

**Comunicação** ■ Empresa foi reorganizada em três áreas complementares, com direções autónomas. Consultoria estratégica é o foco.

**Ricardo Santos Ferreira**  
rsferreira@medianove.com

A consultora de comunicação ALL parou para organizar a casa, refletir as mudanças que se têm no mercado e os serviços que oferece e sublinhar o seu posicionamento.

“Esta reorganização é menos sobre mudar tudo e mais sobre assumir a nossa vocação de consultores estratégicos de comunicação e de alinharmos melhor aquilo que já fazíamos bem”, diz ao Jornal Económico José Aguiar, fundador da empresa, juntamente com Luís Lemos.

A evolução surge depois de uma década de crescimento de base orgânica, aproveitando a aprendizagem de um período de mudança, que incluiu o aprofundar do processo de digitalização e ultrapassar o desafio da pandemia.

São definidas três áreas de especialização – assessoria mediática, digital e public affairs –, cada uma delas com identidade própria, “para que funcionem como motores para o nosso crescimen-

to e para a captação e retenção de talento”.

Em consequência, a estrutura a empresa foi alterada, incluindo quatro *managing directors*: Joana Madeira Pereira (Corporate), José Pedro Mozos (Public Affairs), Margarida Fiúza (Corporate and Financial Communication) e Rita Fevereiro (Digital). “Estar próximo dos clientes é essencial, porque a nossa visão é a de acrescentar valor. E acrescentar valor exige tempo, dedicação e atenção, até porque enfrentamos desafios tecnológicos importantes. A reorganização responde a essa exigência e permitirá que continuemos a crescer de forma sustentada”, diz José Aguiar.

A ALL tem um novo site, uma presença reforçada nas redes sociais, novas pessoas com diferentes competências na equipa.

A leitura do mercado ajuda a enquadrar a decisão. Depois de anos marcados por pressão concorrencial e guerra de preços, a comunicação entra numa fase mais madura. A entrada em vigor da legislação sobre representação legítima de interesses no segundo semestre de 2026 deverá dar novo impulso ao setor dos



Luís Lemos e José Aguiar, fundadores da ALL

public affairs. Em paralelo, o aumento da presença de multinacionais da comunicação em Portugal está a alterar o perfil do mercado. Para uma empresa portuguesa e independente como a ALL – integrada na Fincom Alliance, rede criada em plena pandemia em sete mercados europeus – esse movimento pode ser uma oportunidade, não uma ameaça.

Há quem antecipe um ciclo de concentração no setor. A leitura da ALL é pragmática: num mercado mais exigente, vencerão as empresas com boa gestão, capacidade de atrair e reter talento e aptidão para combinar pensamento estratégico, criatividade

relevante e compreensão profunda do negócio dos clientes. A reestruturação agora apresentada é a forma encontrada para responder a esse desafio – com menos retórica e mais execução.

No ano passado, a empresa cresceu em equipa, clientes, faturação e margem. “Fechámos bem o ano, fomos outra vez PME Excelência e estamos a trabalhar para continuarmos a crescer como empresa e como marca”, diz Aguiar. As expectativas para 2026 são de continuidade, com o foco no crescimento sustentado, oferecendo estabilidade interna e mantendo a proximidade com os clientes como fator diferenciador.

## CMS e ML assessoram negócio do Bechtle em Portugal

■ A CMS Alemanha e a CMS Portugal assessoraram o grupo alemão Bechtle, um dos principais fornecedores de serviços de IT na Europa, que comprou a integradora portuguesa de sistemas de TI RIS 2048. Sediada em Aveiro, a empresa contou com a assessoria da Moraes Leitão. Os sócios de Corporate das equipas da CMS nas duas jurisdições, Tobias Schneider e Francisco Xavier de Almeida, estiveram à frente do negócio, com apoio do associado coordenador David Apolónia e do associado sénior Miguel Santos Ferreira. A acompanhar o vendedor esteve a Moraes Leitão, nomeadamente o sócio de Corporate Bernardo Lobo Xavier, acompanhado pela associada principal Clara Almeida e pelo associado júnior Santiago Roque do Vale. “A CMS teve o orgulho de apoiar a Bechtle na aquisição deste grupo português estrategicamente importante, assessorado em todos os aspetos jurídicos da transação – desde a due diligence e estruturação até à negociação e conclusão”, disse Francisco Xavier de Almeida, sócio de Corporate M&A da CMS. Por sua vez, Bernardo Lobo Xavier classifica o negócio assessorado como “uma operação de grande relevância estratégica, que reflete o dinamismo do setor tecnológico e a atratividade do mercado português”. “Orgulhamo-nos de ter acompanhado este processo, contribuindo para um desfecho bem-sucedido”. ■



## Sérvulo assessorou New Frontiers Energy Fund 3

**Energia** ■ A Sérvulo & Associados prestou assessoria jurídica ao New Frontiers Energy Fund 3, da sociedade gestora Fund Box, no investimento em obrigações permutáveis emitidas pela Magenta Purificante, que investe de forma indireta num projeto solar no Algarve. Em causa está o Projeto Santa Marta,

localizado em Alcoutim, que tem uma produção estimada de mais de 408,000 MWh por ano. A equipa jurídica responsável pelo acompanhamento feito ao fundo de capital de risco fechado, que foi lançado em 2023, foi liderada pelo sócio Francisco Soares Machado e contou ainda com Patrícia Costa Gomes, associada principal, e Juliana Figueiredo Reis, associada, do departamento de Financeiro & Governance.

# 75%

■ A Cuatrecasas prestou assessoria à CUF na compra de 75% da Sociedade Hospital Particular do Algarve (Grupo HPA Saúde) por cerca de 86 milhões de euros. O negócio recebeu “luz verde” do regulador na semana passada.

## Matlaw expande atividade e abre escritório no Porto

**Sociedades** ■ A Matlaw, uma sociedade de advogados com foco no investimento imobiliário em Portugal e nas suas múltiplas necessidades jurídicas inerentes ao setor, anunciou a expansão da sua atividade para o norte do país com a abertura de um novo escritório no centro do Porto. A firma conta já com escritórios já

existentes em Lisboa e no Algarve (Almancil). A Matlaw é especializada nas diversas áreas jurídicas relacionadas com imobiliário em Portugal, em todas as suas facetas (habitação, hospitality, indústria, comércio e retalho, etc.). Joana Neto Mestre, *managing partner* da Matlaw, diz que “a abertura de um escritório no Porto representa um passo estratégico e muito significativo”.

# Conflitos globais tornam transações mais complexas

**Regulação** ■ O atual panorama do comércio internacional – marcado por ajustamentos tarifários e pela instabilidade global – impõe novos desafios à gestão das empresas.

**António Sarmento**  
asarmento@medianove.com

**N**um contexto de fragmentação comercial e novas barreiras alfandegárias, Rita Leandro Vasconcelos, sócia da Pérez-Llorca, defende que o domínio da regulação internacional é um fator crítico para a segurança e competitividade das empresas nacionais. “As tensões geopolíticas globais – como rivalidades entre grandes potências, conflitos regionais ou alterações nas cadeias de abastecimento – tornam a realização de transações internacionais mais complexa. Há uma tendência protecionista, acompanhada de mais regulação. Esse quadro impõe uma maior necessidade de avaliação atempada das regras aplicáveis aos investimentos e trocas internacionais para garantir segurança jurídica e previsibilidade”, diz a sócia da Pérez-Llorca.

As normas internacionais como as da Organização Mundial do Comércio (OMC), tratados bilaterais e multilaterais, bem como o direito da UE moldam o ambiente em que empresas e Estados operam, influenciando decisões estratégicas de entrada no mercado, proteção de sectores sensíveis e conformidade com regras de comércio e investimento.

“A onda de protecionismo refere-se ao reforço de medidas estatais que visam proteger economias nacionais de concorrência



Rita Leandro Vasconcelos, sócia da Pérez-Llorca

estrangeira, respondendo a preocupações de segurança, perda de empregos ou desequilíbrios comerciais”, explica Rita Leandro Vasconcelos. No plano jurídico, esta tendência manifesta-se através de instrumentos como barreiras tarifárias ou reforço de controlos de investimento estrangeiro. “A União Europeia, que defende

**Atualmente, 25 dos 27 Estados-Membros da União Europeia já dispõem de mecanismos de controlo do investimento direto estrangeiro**

(e bem) comércio livre e acordos internacionais, também tem vindo a fortalecer as suas regras, com destaque para o Regulamento das Subvenções Estrangeiras, que se destina a evitar distorções causadas por subsídios de países terceiros, e o Regulamento do Investimento Direto Estrangeiro, cuja alteração esperamos a todo o momento”, acrescenta.

Sobre os principais objetivos do controlo de concentrações no direito da concorrência da UE e o que se espera no futuro, a especialista não tem dúvidas: “O controlo de concentrações tem por objetivo evitar que fusões ou aquisições deem origem a um impedimento significativo a uma concorrência efetiva, nomeadamente, através da aquisição de uma posição dominante”.

## CMS, PLMJ e VdA na venda da Quinta da Comporta

**Negócios** ■ A CMS esteve do lado do vendedor, a VdA da assessoria jurídica ao comprador e a PLMJ esteve envolvida no financiamento ao comprador.

**Maria Teixeira Alves**  
mtalves@medianove.com

A sociedade de advogados CMS Portugal assessorou os proprietários na venda do hotel Quinta da Comporta à Experimental Group, grupo hoteleiro francês que detém hotéis boutique, bares e restaurantes em Paris, Londres, Veneza, Ibiza, Menorca, Biarritz, Verbier e Cotswolds (no Reino Unido).

A notícia foi avançada em primeira-mão pelo Jornal Económico. A CMS esteve do lado do vendedor, a VdA esteve do lado da assessoria jurídica ao comprador e a PLMJ esteve envolvida no financiamento ao comprador. A equipa multidisciplinar

da CMS Portugal que assessorou a venda foi liderada pelos Sócios, João Caldeira (Corporate M&A) e Patrick Dewerbe (Direito Fiscal), e contou ainda com a participação do Associado Sénior, André Guimarães (Corporate M&A) e das Associadas Francisca Pereira da Cruz (Corporate M&A) e Rita Guerra Alves (Corporate M&A). O financiamento foi contratado com a TenFifty Capital, assessorada pela PLMJ, numa equipa liderada pelo sócio André Figueiredo, Luís Miguel Vasconcelos e André Gama Loureiro, também de Bancário & Financeiro, e que contou também com o apoio das equipas de Imobiliário, Urbanismo, Contencioso, Fiscal e Laboral.

Por sua vez, a VdA assessorou a Experimental Group na aquisição, através de uma equipa multidisciplinar liderada pelos Sócios Pedro Pereira Coutinho (Imobiliário & Urbanismo), Cláudia Cruz Almeida (Corporate e M&A) e Benedita Aires (Bancário & Financeiro) no âmbito do financiamento.

“Inaugurada em maio de 2019, a Quinta da Comporta tornou-se num dos espaços hoteleiros mais emblemáticos da região, disponibilizando 61 alojamentos de luxo”, lê-se no comunicado.

A Quinta da Comporta é maioritariamente detida pelo arquiteto e designer português Miguel Cância Martins, sendo este o seu primeiro projeto de assinatura e gestão hoteleira em nome próprio em Portugal. Os restantes acionistas minoritários são franceses, segundo fontes conhecedoras do projeto.



**João Caldeira**  
Sócio da área de Corporate M&A da CMS Portugal

## Opinião

## A culpa não é da burocracia



**Gonçalo Simões de Almeida**  
Managing partner  
da KGSA

“Gostava de ajudar, mas não faço as regras” ou “não faço melhor porque não me deixam”. O discurso da culpabilização é a marca de quem diz querer fazer, sem querer realmente fazer. E tem crescido, pelo menos, na minha experiência com empresas, instituições de solidariedade e no Governo: é cada vez mais difícil tomar decisões e encontrar decisores. Afeta as lideranças do setor público, do setor privado e do terceiro setor.

Há frases que parecem ter nascido com o mundo: “Gostava de dar essa informação, mas não assumo a responsabilidade”; “percebo, mas o sistema não permite submeter sem isto”; “sem mudar a Constituição, não dá”. Coisas simples como abrir uma conta num banco tornam-se em momentos de conversão ao ativismo contra todos, menos o banco que só cumpre ordens. E falando de bancos, veja-se o caso recente do Banco Português de Fomento, que só precisou de mudar de liderança.

O sistema de culpa é simples: sai das minhas mãos para aterrar nas do outro. Preferencialmente, até de forma circular, para manter a roda a rodar. Nesta ineficiência da não decisão, encontramos na impessoalidade das regras o culpado perfeito: a burocracia.

Transformámos a burocracia no leviatã da modernidade, atrás de quem se escondem todos os que estão contra aquele que nada pode. Até nisto não falha o sistema: culpar a infeliz

circunstância de remar sozinho é, em si mesmo, um ato de culpabilização de todos os que não remam. É mesmo o argumento principal do paralisado: “não posso nada contra o sistema instalado”. E o sistema alimenta-se a si mesmo, porque quanto mais responsabilizamos o outro, mais quietos ficamos, não vá descobrir-se que o outro somos nós.

Um dia dirão que este foi o nosso Golias, a impedir-nos de dobrar o cabo das tormentas. O que é triste, porque é só uma tormenta, e parece que já dá cabo de nós. Mitologia moderna.

Para inimigos antigos mas renovados, um herói não menos moderno: o desburocrata. Quem nunca vestiu esse papel? Portador da magia da simplificação que trará decisões que surpreendem todos, incluindo o próprio.

Nisto, o desburocrata é igual à vítima das culpas: identifica obstáculos, não aponta caminhos. E por muito que lhe queira usar o título, não será um herói, estatuto que se atribui por praticar atos, não por criticar factos.

Os nossos heróis são aqueles que contribuem para organizações que funcionam a dois tempos: o passado em que se encontram e o futuro que constroem. As organizações que compreendem isto não dramatizam falhas, porque em falha já está todo o seu contexto, na medida em que o transformam em passado. É pressuposto haver obstáculos. É suposto vencê-los.

As que fazem o inverso, transformando a razão de agir em razão de omitir, são clubes de leitura especializados em novelas. O que será fantástico para entretenimento, mas muito pouco útil para decisões sérias.

A culpa não é da burocracia porque não há culpa. Há este passado em que nos encontramos e há a obrigação de produzir um futuro melhor.

## Pessoas

**Ricardo Santos Ferreira e Inês Amado**  
rsferreira@medianove.com

**Miguel Koch Rua e Eduarda Alves da Costa** juntaram-se ao Departamento de Corporate & Finance da **SRS Legal** no Porto, o primeiro como sócio e a segunda como associada, para atuarem nas áreas de Direito Comercial e Societário, M&A e operações de investimento. Ambos chegam da Deloitte Legal.

**João Leitão Figueiredo**, da área de prática de TMC – Tecnologia, Media & Comunicações, Propriedade Intelectual e Saúde e Ciências da Vida, e com **Nuno Alves Mansilha**, da área de prática de África Lusófona passaram a



**João Leitão Figueiredo e Nuno Alves Mansilha**

sócios de capital da **CMS Portugal**. Leitão Figueiredo tem desenvolvido a sua atividade maioritariamente nas áreas de propriedade intelectual e industrial, direitos de autor e tecnologia, prestando assessoria jurídica contínua em matérias de TMT e PI, nomeadamente na proteção de ativos intangíveis, inovação, tecnologia e modelos de negócio digitais. Alves Mansilha desenvolve a sua atividade nas áreas de fusões e aquisições, transações cross-border, investimento estrangeiro, estruturação de joint ventures, privatizações, concessões, reestruturações, projetos de infraestruturas e contratos comerciais.

**André de Oliveira Correia e Ricardo Grilo** foram promovidos a sócios de capital da **Garrigues**, num movimento que integrou 16 advogados da sociedade a nível internacional. São ambos da área de



**Daniel Reis**

Laboral, o primeiro no Porto e o segundo em Lisboa.

**Daniel Reis** reforça a **Gómez-Acebo & Pombo** como sócio par a área de Propriedade Industrial, Intelectual e Tecnologia. Vem da DLA Piper.

A **Melo Alves** integra **Joana Costa Oliveira** como associada nas áreas de Contencioso Penal e Contraordenacional, Compliance e Investigações Internas, e colaborando ainda na área de Bancário e Financeiro. Vem da Coelho Ribeiro & Associados. **Inês Azevedo Camilo**, proveniente da Caiado Guerreiro, reforça como associada à área de Resolução de Litígios. **Rita Reigadas**, transita da Andersen e integra a Asian Desk como qdvogada estagiária.

A sociedade de advogados integra também **Filipa Fonseca Santos** como *of counsel*, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento e pela liderança da área de prática de Bancário & Financeiro em Portugal e em Angola.



**Sónia Fernandes Martins**

**Sónia Fernandes Martins** é a nova head of Tax da **Fieldfisher. Portugal** Tem 20 anos de experiência em Contencioso Tributário. Anteriormente, foi head of Tax Controversy & Dispute Resolution da PwC Portugal.

**Maria Miguel Carvalho** inte-

gra a equipa de Propriedade Intelectual, Proteção de Dados e TMT da **Sérvulo & Associados**. Transita da Broseta Advogados, em Madrid.

**Afonso Gomes da Silva** passa a sócio da **Legalworks**. Integra o Departamento Corporate, desenvolvendo também prática na área de Entretenimento, com ligação à indústria da música e do cinema.

A **Eversheds Sutherland** tem um novo conselho de administração para o triénio 2026-2028, presidido por **Gonçalo da Cunha**, e com **Rodrigo Almeida Dias** (de Societário e Fusões e Aquisições e Imobiliário e Planeamento) como managing partner. Integra também **Marta Afonso Pereira** (Laboral e Pensões), **Dirce Rente** (Penal, Contraordenacional e Compliance), **Diogo Bernardo Monteiro** (Fiscal) e **João Robles** (Societário e Fusões e Aquisições).



**Paula Lagarto**

**José Villa de Freitas** integrou a rede de conselheiros da empresa de consultori de comunicação, marketing e assuntos públicos **LLYC**, como senior sdvisor. Era marketing manager da Fidelidade e diretor de Branding e Business Summit do Imagens de Marca.

A LLYC também reforçou a área de Assuntos Corporativos com a incorporação de **Paula Lagarto** como consultora sénior. Vem da GCI Media.