

# Inteligência artificial na advocacia: inovação com responsabilidade

Opinião de António Jaime Martins ■ P. 2



15.05.2026

Diretor  
André Macedo  
Subdiretores  
Lígia Simões  
e Ricardo  
Santos Ferreira



# Advisory

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2350. Não pode ser vendido separadamente.

## “Nos últimos anos, crescemos sempre a dois dígitos. Este ano vamos continuar a fazê-lo”

**Entrevista** ■ António Brochado Correia, líder da PwC Portugal, vê crescimento contínuo no negócio. Mais do que duplicou em seis anos, mesmo com todos os desafios que se seguiram à pandemia e a instabilidade que se mantém. Hoje, coordenam os PALOP, entraram em novas áreas, na tecnologia, no legal, onde ambicionam ter destaque. “Onde estamos, temos de ser os melhores”, diz. Tudo com base nas pessoas, no talento. Esse é sempre o foco. ■ P.6-7



CRISTINA BERNARDO

### Mercado português continua deprimido, à espera de negócios

M&A ■ P.8

### 150 gestores de empresas do Estado fazem formação sobre boas práticas

Governance ■ P.12

### Portos vão estar no centro da transição energética

Europa ■ P.10

### Square reforça em Madrid com compra de escritórios por 18 milhões de euros

Imobiliário ■ P.11

# Candidatos a fundos pedem rapidez e previsibilidade

**Investimento** ■ Critérios rígidos dificultam acesso das empresas. Com problemas de capitalização, empresários privilegiam o dia-a-dia em vez do longo prazo. P.4-5

## Não executivos têm cada vez mais funções

António Gomes Mota no **Boa Governança** ■ P.12



## Opinião

### ■ António Jaime Martins

Presidente do Conselho Superior da Ordem dos Advogados Sócio-fundador da ATMJ



# IA na advocacia: inovação com responsabilidade

O guia técnico do CCBE [Conselho da Ordem dos Advogados e das Sociedades Jurídicas da Europa] sobre inteligência artificial (IA) para advogados de março de 2026 retira a utilização da IA da envolvente do entusiasmo irresponsável e coloca-a no domínio da competência profissional, da confidencialidade e da governação do risco. Durante algum tempo, olhámos para a IA apenas como ferramenta de produtividade. Perante o brutal desenvolvimento tecnológico das ferramentas, esta visão tornou-se curta e pouco responsável. A questão já não é saber se a IA pode ajudar os advogados. Pode e muito, revolucionando o nosso dia à dia. A questão é saber em que condições a sua utilização é compatível com o sigilo profissional, com os deveres deontológicos, com o Regulamento Europeu, com o RGPD e a confiança dos clientes.

A literacia e proficiência tecnológicas tornaram-se hoje, mais do que uma necessidade de produtividade, um fator de competência e responsabilidade profissionais. O advogado tem de entender o essencial da tecnologia que utiliza. Deve distinguir um modelo de um sistema, perceber o que significa trabalhar em SaaS, API, MCP, cloud, infraestrutura própria ou local, web, como deve saber avaliar a localização dos dados, os direitos de auditoria, as condições contratuais e os riscos de

reutilização da informação.

Para as sociedades de advogados não basta adquirir uma licença cara e anunciar ao mundo modernização através da utilização de plataformas que prometem segurança, mas utilizam LLM com data centers fora do Espaço Económico Europeu/Suíça. A ignorância pode ser mais cara do que se pensa.

A utilização de IA exige uma matriz de risco por prática e de acordo com a

**A literacia e proficiência tecnológicas tornaram-se hoje, mais do que uma necessidade de produtividade, um fator de competência e responsabilidade profissionais. O advogado tem de entender o essencial da tecnologia que utiliza**

sensibilidade dos dados. A anonimização será, eventualmente, o melhor remédio a curto e médio prazo para as dores de cabeça, mas revela-se muitas vezes inimiga da eficiência. O ponto crítico continua a ser a confidencialidade. A solução mais simples que recorre a modelos geridos por terceiros, acessíveis por browser ou API é, também, em regra, a que confere menor soberania sobre os dados. Soluções locais podem oferecer maior segurança, mas exigem mais investimento e apoio técnico e são menos eficientes.

Todas as soluções, quaisquer que sejam, envolvem riscos reputacionais e de responsabilidade profissional, pois, mesmo as soluções locais não eliminam aqueles fatores por completo. Se o semáforo amarelo já está aceso, o que dizer das soluções de IA agêntica, capazes de executar tarefas sequenciais 24/7 com intervenção humana muito reduzida e feita por telemóvel.

O guia da CCBE tem de ser lido como um aviso profissional sério. A adoção de sistemas de IA são um teste à organização das sociedades de advogados. Quem a utilizar sem política, sem literacia e sem controlo estará a transformar inovação em risco. Quem a integrar com critério ganhará em produtividade, sem sacrificar o que ainda distingue a profissão de outras atividades: independência, sigilo, responsabilidade e confiança.

## PESSOAS

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

A **EY Law** integrou **Bruno Azevedo Rodrigues** como equity partner para assumir a liderança da área de Finance & Projects (Energia e Infraestruturas). Vem da Abreu Advogados. Traz uma equipa composta por **Nuno Castelão** (associate partner), que vem da A&O Shearman (anteriormente Allen & Overy); **Rui Ferreira de Almeida** (associado coordenador), que vem da Abreu Advogados; **Ashick Remetula** (associado principal), que transita da Linklaters; **Beatriz Baião do Nascimento** (associada principal), proveniente da VdA; e **Margarida Oliveira Pedro** (associada), que vem da Abreu Advogados. **Inês Pinto da Costa**



**Bruno Azevedo Rodrigues**

(associate partner), que está na EY Law desde junho de 2025, também fará parte da equipa.

A **CMS Portugal** promoveu **Catarina Gil Jorge e Mafalda Alves da Silva** a consultoras. São ambas advogadas da área de prática de Direito do Trabalho & Fundos de Pensões.

**Inês de Oliveira Soares**, associada do escritório de Lisboa da **Cuatrecasas**, recebeu o Prémio Excelência Jurídica da sociedade de advogados, na categoria júnior, na qual concorrem associados júnior e associados. **Pedro Pérez-Caballero**, associado do escritório de Saragoça, foi premiado na categoria sénior.

**Nádia Novais** juntou-se à Ipsis como diretora-geral. A agência tem como prioridades o desenvolvimento de parcerias com mercados externos, captação de investimento para Portugal e o reforço da presença no setor.



**Filipa Serejo**

A **DLA Piper** reforçou a equipa em Portugal com a integração de **Pedro Gonçalves Paes** e **Ricardo Néry**, como of counsel, para o desenvolvimento de projetos nos setores de Infraestruturas e Energia, com foco especial em África. A sociedade também integrou **Lina Esteves** como associada na área do contencioso cível. Os três transitam da RSA – Sociedade de Advogados.

A **Deloitte Legal Telles** integrou **Eduardo Crespo** como managing associate para reforçar a área de prática de Bancário, Financeiro e Mercado de Capitais. Vem da PLMJ.

**Filipa Serejo** integrou a **PR Gate** como diretora de Clientes. Foi jornalista e nos últimos anos consultora de comunicação sénior, com intervenção em áreas como política, corporate, justiça, saúde, educação e ambiente.

A **Pbbr** nomeou **André Marcos** como sócio. Está na sociedade desde 2016 e tem atividade nas áreas de Comercial, Societário e Fusões e Aquisições e, também, no setor Bancário e Financeiro.

A **EY Portugal** integrou três novos partners para o desenvolvimento da área de consultoria em Serviços Financeiros. **Luís Costa Ferreira**, vem do Banco de Portugal, onde desempenhou as funções de diretor do Departamento de Supervisão Prudencial, e assumirá a liderança da área de Serviços Financeiros no final do ano. **Miguel Cunha Amaro** e **José Diogo Beirão** começam já a trabalhar com clientes e projetos de crescimento e transformação no setor bancário e segurador.



We help you meet  
tomorrow's tech demands  
**so you can**  
compete at a speed  
that rewrites the rules

A tecnologia avança rapidamente.  
Ajudamos o seu negócio a chegar mais longe,  
simplificando a complexidade e gerando valor.  
Na PwC, transformamos a mudança  
em vantagem competitiva.



[pwc.pt/so-you-can](https://pwc.pt/so-you-can)



© 2026 PwC. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure).

# Candidaturas mais céleres e previsíveis são necessárias

**Fundos europeus** ■ Apesar das semelhanças com o PT2020, continua a faltar previsibilidade no lançamento dos avisos, atrasos nas decisões e critérios excessivamente rígidos que dificultam o acesso das empresas aos fundos europeus. Com os problemas recorrentes de capitalização, empresários acabam por privilegiar o dia-a-dia em vez do longo prazo.

**João Barros**  
jbarros@medianove.com

Apesar da importância dos fundos europeus em Portugal não encontrar equivalência no resto do bloco, continua a registar-se alguma demora e imprevisibilidade no calendário e lançamento de concursos, o que dificulta o trabalho das empresas, sobretudo num contexto de elevada incerteza global. Com um tecido produtivo com problemas recorrentes de capitalização, estes entraves colocam desafios adicionais aos empresários.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) será o mais mediático, mas o Portugal 2030 (PT2030), que dá seguimento ao Portugal 2020, tem uma dotação superior (23 mil milhões de euros contra 16,3 mil milhões do PRR) e um histórico de apoio à economia nacional que não pode ser ignorado. Os dados mais recentes do PT2030, referentes ao final de março, apontam para uma taxa de aprovação de 53,6%, enquanto a execução estava em 16,8%, o que se traduz em mais de 12,3 mil milhões de euros aprovados e 3,8 mil milhões já executados, em termos absolutos. Isto corresponde ainda a 374 empresas com apoios aprovados para cooperação na área de investigação e 130 mil pessoas já efe-

tivamente apoiadas nos Centros Qualifica, detalha o acompanhamento do Plano.

De destacar linhas como o Pessoas2030 e o PAT2030, onde cerca de três quartos da respetiva dotação já foi aprovada, e também o Lisboa2030 e o MAR2030, que registam taxas de aprovação acima dos 53,6% globais. Também o Compete2030 e o Sustentável2030 registam fundos aprovados próximos dos 2 mil milhões de euros, enquanto do lado da execução o principal destaque recai novamente sobre o Pessoas2030, com 34,3%, ou seja, mais do dobro da média de 16,8%.

Em termos de pagamentos, 33,9% do montante aprovado já foi pago, ou seja, 4,1 mil milhões, o que inclui adiantamentos.

Bernardo Maciel, CEO da Yunit Consulting, começa por explicar que se continua a verificar “alguma demora no lançamento dos concursos e, sobretudo, alguma imprevisibilidade no calendário”, o que dificulta a vida das



**Bernardo Maciel**  
CEO da Yunit Consulting

empresas, em específico, no que respeita aos “tempos de resposta às necessidades do mercado, que não se coadunam muito com aquilo que são os tempos nos concursos”.

A juntar a isto, tem havido “demasiada especificidade” nos critérios de acessibilidade, o que “impede alguma democratização das candidaturas”.

“Esse conjunto de imprevisibilidade no lançamento, atraso nas decisões e critérios demasiado particulares de candidatura causa alguma dificuldade aos para empresários poderem fazer um planeamento atempado”, expõe.

Recorde-se que o fundo prevê um montante global de quase 23 mil milhões de euros (22.995 milhões, em concreto), dos quais 17,6 mil milhões foram já colocados a concurso, estando 208 avisos abertos correspondentes a 4,1 mil milhões. Do montante total, 51% pertencem ao FEDER e 31% ao Fundo Social Europeu+.

Além dos programas temáticos, o PT2030 prevê programas regionais e um Programa de Assistência Técnica (PAT), com carácter transversal e dotação de 168 milhões de euros. Na vertente temática, o Compete2030 conta com 3,9 mil milhões de euros para inovação e transição digital, o Pessoas2030 prevê 5,7 mil milhões alocados à demografia, qualificações e inclusão, enquanto o Sustentável2030 tem 3,1 mil milhões para ação climática e sustentabilidade. Finalmente, o MAR2030 tem uma dotação de 393 milhões de euros para estimular a economia azul e a sustentabilidade dos recursos marinhos.

## Defesa é paradigma

Sendo o país europeu onde os fundos comunitários mais pesaram no investimento público,



Portugal olha com especial atenção para estas linhas. Entre 2014 e 2020, 90% do investimento público originou em fundos europeus, o que contrasta profundamente com a média de 14% para o bloco europeu. Em aparente contraste, o país é também repetidamente um dos Estados-membros onde esta componente é mais baixa em igual período.

O PT2030 aproxima-se da sua reta final e, portanto, “seria importante para o país ter alguma celeridade na abertura de concursos e até na amplitude dos mesmos, para podermos responder rapidamente às possibilidades de utilizar esse dinheiro, que é crítico nesta fase de alguma volatilidade”, aponta Bernardo Maciel.

Dados os sistemáticos problemas de descapitalização de boa parte do tecido empresarial português, há uma tendência para recorrer à capacidade de finan-

ciamento para fazer face aos compromissos correntes, por oposição a investimentos de médio e longo prazo. Por outro lado, a própria fragilidade em termos financeiros torna o recurso à banca mais complicado, dado que esta se tem tornado “mais criteriosa”, argumenta o CEO de Yunit.

Olhando para o sector da defesa, que tem ganhado importância no contexto europeu ao ponto de serem desenhadas linhas específicas para este ramo e parte dos gastos públicos serem isentados do cálculo para as novas regras orçamentais europeias, Bernardo Maciel traça um paralelo com outras indústrias relevantes e com potencial de crescimento na economia nacional.

“Tivéssemos nós capacidade de acelerar o apoio a estes investimentos, podiam colocar as nossas empresas numa dinâmica



interessante, sobretudo numa altura em que os sectores mais tradicionais estão com algumas interrogações, nomeadamente o automóvel”, aponta. “Ai os fundos comunitários poderiam ajudar a essa transição: para poderem adaptar as suas ações, processos produtivos e até a sua lógica de investigação e desenvolvimento, orientada muito mais para esta nova tendência industrial ligada ao sector da defesa.”

#### IDE também em risco

Além dos apoios mobilizados por Bruxelas, a captação de investimento direto estrangeiro (IDE) tem sido uma prioridade em Portugal e o país apresenta uma atratividade crescente aos olhos dos investidores internacionais. Desde os vistos Gold até ao regime dos residentes não-habituais (RNH), as medidas na última década para fomentar esta captação têm

sido várias e com sucesso considerável.

Mas também nesta dimensão a imprevisibilidade e burocracia pode complicar a vida das empresas portuguesas. A dinâmica de captação de IDE tem sido favorável, sobretudo dado o ambiente internacional de incerteza crescente e tensões em vários países com capacidade de investimento, com os

**“Esse conjunto de imprevisibilidade no lançamento, atraso nas decisões e critérios demasiado particulares causa alguma dificuldade aos empresários”, aponta CEO da Yunit**

EUA e o Canadá à cabeça nos últimos anos.

Ao decidirem investir no país, estas empresas “contam com um ambiente mais facilitado” em Portugal, afirma Bernardo Maciel, referindo-se à “previsibilidade para conhecer os timings todos para poderem entrar no mercado”. Mas, com a burocracia associada, parte do apelo português perde-se para outras geografias.

“Esta é outra oportunidade que podemos estar a pôr em causa. Somos um país com uma capacidade interessante de atrair, com algum glamour, com a nossa posição geográfica, as nossas relações internacionais e o contexto da União Europeia”, explica, mas os entraves burocráticos podem “acabar por afastar um conjunto de investidores, eventualmente para Espanha, onde os processos são relativamente mais simples e mais facilitados”.

## Verba empresarial do PTRR “não é fantástica”, mas celeridade é a prioridade

**Recuperação** ■ Linhas iniciais do BPF foram expeditas, mas esbarraram nas demoras recorrentes dos apoios mobilizados pelo Estado. No PTRR, expectativa é de maior celeridade.

**João Barros**

jbarros@medianove.com

Depois do comboio de intempéries que atingiu Portugal no início de 2026 e dos estragos avultados e generalizados que causou no país, o Governo avançou com um plano de resposta que inclui o PTRR – Portugal Transformação, Recuperação e Resiliência, um programa de 22,6 mil milhões de euros. Confessando que o montante não é o ponto mais positivo deste pacote, Bernardo Maciel destaca a celeridade da resposta inicial, que muito se deve ao Banco Português de Fomento (BPF), mas lamenta a demora no processo desde então.

O Governo desenhou o PTRR assente em três pilares (Recuperar, Proteger e Responder) com vista a dotar o país de capacidade de resposta a estes eventos climáticos extremos, que se preveem cada vez mais frequentes no nosso país. O Plano tem um horizonte de nove anos e o financiamento repartir-se-á entre fundos públicos nacionais (37%), financiamento privado (34%) e fundos europeus (19%).

Bernardo Maciel considera a verba global “relevante”, mas a alocada à componente empresarial “não é fantástica”, embora o mais relevante nesta questão seja, mais uma vez, a celeridade. O Plano prevê linhas de apoio às empresas de 2 mil milhões de euros, além de moratórias de crédito e apoios à manutenção de emprego, via lay-off simplificado ou isenção de contribuições para a Segurança Social.

Numa “crítica generalizada aos instrumentos de financiamento que passam pela máquina do Estado”, o CEO da Yunit lembra que “o tempo que leva a que o dinheiro chegue [às empresas] dificulta, por um lado, a recuperação e, depois, a amplificação desse investimento que a recuperação permite”.

Ainda assim, a resposta inicial, operacionalizada com um contributo central do BPF, foi expedita, embora a procura dos empresários tenha sido reduzida. Ao mesmo tempo, a descentralização feita da plataforma de acesso ao PT2020 faz com que se verifique “há uns três ou quatro anos uma dificuldade complicada de poder fazer a gestão habitual dos concursos”.

“Portanto, a grande bondade desta equipa do BPF foi rapidamente, e com o capital disponível, criar linhas práticas, objetivas e ágeis para que as empresas se candidatassem. Só que depois voltámos ao ‘nó górdio’, que é, uma vez aprovado, entrar neste processo complexo que é agilizar o acesso ao capital e poder fazer a execução do projeto”, remata.

**“O tempo que leva a que o dinheiro chegue [às empresas] dificulta, por um lado, a recuperação e, depois, a amplificação desse investimento que a recuperação permite”, lamenta Bernardo Maciel**

**António Brochado Correia** ■ O territory senior partner da PwC Portugal vê o negócio a crescer. Mais do que duplicou em seis anos, mesmo com os todos os desafios. Estão nos PALOP, reentraram na tecnologia, no legal, em que têm ambição. “Onde estamos, temos de ser os melhores”, diz. Com base nas pessoas, no talento. Esse é o foco, mesmo com IA.

## “Em poucos anos, estaremos no top três ou no top cinco [na advocacia]”

**Temos vivido tempos incertos, com crises sucessivas. Como olha para este período e como tem sido enfrentá-lo?**

Olho com alguma naturalidade. Vivemos neste mundo incerto, muito rápido nas transformações, sejam elas geopolíticas, climáticas ou tecnológicas, onde nunca saberemos o que aí vem. É uma variável que todos os líderes empresariais têm de ter [em conta]: o mundo corre a uma velocidade e com uma incerteza que nós nunca saberemos o que aí vem. O que sabemos é que temos de estar preparados o melhor possível.

Nem os melhores consultores do mundo antecipariam uma pandemia que nos levaria a estar dois anos com uma economia a decrescer, nenhum de nós imaginaria uma guerra na Europa [com a invasão russa da Ucrânia], ou tudo o que está a acontecer em termos geopolíticos. Ou uma inteligência artificial [IA] que nos entra pela porta dentro. Agora, o que nós sabemos é que temos de estar preparados, estar atentos e trabalhar nas organizações que cada um lidera para que essa preparação exista nos vários níveis em que nós podemos trabalhar, nós próprios. Ou seja, aquilo que nós dominamos temos de o fazer. O mais importante é jogarmos com aquelas variáveis de que temos controlo. Nós temos controlo sobre as pessoas que trabalham na firma, sobre a forma como trabalhamos na sociedade, sobre a forma como trabalhamos com os nossos clientes, a forma como lidamos com este tipo de adversidades, seja na preparação interna da firma onde estamos, seja na forma como acrescentamos confiança ou ajudamos a própria sociedade a resolver estes problemas. É a forma como eu leio estes fenómenos internacionais e é o modo como eu acho

que cada um dos líderes empresariais se deve posicionar. Não gastar muito tempo naquilo que não controla, mas gastar e pôr a sua energia naquilo sobre que tem controlo, que é seguramente a gestão da sua empresa, das pessoas, dos seus processos, da gestão de risco, da reputação, da forma como lida com a sociedade e as comunidades em que está envolvido.

**Como foi o desenvolvimento do negócio da PwC?**

Foi bom. Assumi esta função em 2019 e apanhámos todos com uma pandemia que nos assolou passados poucos meses, além de outros desafios com que a firma teve de lidar. E a verdade é que a firma nos últimos seis anos mais do que duplicou. Em pessoas, éramos cerca de 1.400, hoje somos mais de 3.200 colaboradores. Em volume de negócios, mais do que duplicou. Devemos fechar este exercício com à volta de 230 milhões de euros, o que denota, de facto, uma aposta naquilo que é a capacidade que temos de responder às adversidades e aos desafios.

Nós somos uma firma de pessoas e, portanto, não seria razoável não lhe dizer que a nossa aposta foi, de facto, nas pessoas. O nosso negócio é centrado naquilo que é a atra-

ção que nós temos de talento, o recrutamento que fazemos das nossas pessoas, o desenvolvimento que fazemos delas, porque os clientes também são pessoas, as comunidades onde nós estamos envolvidos têm pessoas. Portanto, a prosperidade tem de ser humana, e é essa a forma que nós vemos na gestão deste nosso negócio. Eu acho que elas são, sem dúvida, o nosso único ativo. As pessoas não são o melhor ativo, são o único, nós não temos outro.

**Que áreas de negócio se têm desenvolvido mais?**

Eu diria que todas. Estamos divididos por três linhas de serviço: auditoria, consultoria e área legal e fiscal. Todas cresceram nos últimos anos de forma significativa. Todas têm relevância no mercado português. A PwC quer ser líder no serviço que presta em Portugal. Queremos que estes colaboradores que recrutamos às principais universidades portuguesas prestem os seus serviços em Portugal, aos empresários portugueses. Defendo uma política em que nós possamos ter alguns colaboradores a fazer trabalho para outras firmas internacionais, para clientes internacionais, mas o foco é Portugal. Dentro dos 3.200 colaboradores, temos talvez uns 600 que prestam todos os dias serviços a colegas que estão na firma alemã ou na firma suíça ou na firma luxemburguesa. São serviços altamente especializados.

É um talento extraordinário. Nós estamos a falar de um país que tem 500 mil [alunos] no ensino superior, cerca de 90 mil formam-se todos os anos e cerca de 33 mil candidatam-se à PwC, o que é um número extraordinariamente alto. Se considerarmos que 10% destes são aqueles que nós consideramos os excelentes, estamos a falar de

3.000. Nós estamos a recrutar entre 500 e 600 pessoas por ano, o que significa que podemos, para o nosso negócio em Portugal, recrutar à vontade aqueles de que precisamos e podemos ajudar outros países que precisam e que por vários motivos poderão não ter esta captação de talento.

**Mesmo assim, quando a economia cresce a 4% ou 5%, para ambicionar mais e para dar oportunidades de carreira vai ter de crescer lá fora. Por exemplo, a aposta nos países africanos de língua oficial portuguesa [PALOP] tem significado?**

Tem. Eu desde muito cedo que achei que Portugal deveria ter maior atividade nos PALOP, um maior alinhamento com estes países. Portanto, desde muito cedo que achei que a PwC Portugal deveria ter esta coordenação. Fomos das últimas [das big four] a ser coordenadores de Angola. Só nos últimos anos é que começámos a ter a coordenação de Luanda. Só no ano passado passámos a ter a coordenação do escritório de Moçambique. Em Cabo Verde já temos escritório há vários anos, e também estamos hoje com algum trabalho em São Tomé e Príncipe. São Tomé é um país muito pequeno, mas a verdade é que se a PwC ou outras como nós não estiverem lá o país terá mais dificuldade ainda em ter apoios do Banco Mundial, destas instituições internacionais, porque eles querem alguém que os ajude a ter esta coordenação naquilo que é a aplicação do dinheiro. A mesma coisa em Cabo Verde. A mesma coisa em Angola ou em Moçambique. Mas Angola em Moçambique são economias com outra dimensão. Há ali uma oportunidade de negócio, principalmente em Angola, com um PIB de 100 mil milhões, o que para qualquer consultora torna interessante estar lá, porque são países que têm uma grande capacidade de crescimento e pode ser rentável para nós. Ora, estes países mais pequenos não têm propriamente uma rentabilidade para a firma portuguesa, mas é relevante que a firma portuguesa lá esteja para acompanhar estes países. É importante esta pegada que a firma portuguesa tem, é importante para aqueles povos que a gente esteja e é importante para o país que haja esta ligação cada vez maior. Portanto, nós fazemos o nosso papel. Não temos a pretensão de que os governos, sejam eles quais forem, desses países ou o português, façam aquilo que nós gostá-

ríamos que fizessem, mas nós temos a obrigação de fazer com que os governos percebam o que está em causa e podemos ajudar nisso pela experiência internacional que temos, pela capacidade que temos de estar em muitos países e perceber o que é que os governos, as instituições também vão fazendo. E esse é o trabalho que nós temos feito na PwC.

**Dos três pilares que referiu, o Legal tem sido uma aposta. Como é que tem corrido?**

Muito bem. Acharmos que o negócio legal é extremamente relevante e complementar àquilo que são as outras áreas que a PwC tem. Aliás, já existe em muitos outros países. A PwC é quem mais advogados tem no mundo, na área legal. [É] maior do que as nossas concorrentes mais diretas das big four [PwC, EY, Deloitte e KPMG], mas



**Angola e Moçambique são economias com outra dimensão. Há uma oportunidade de negócio. São países que têm uma grande capacidade de crescimento”**



CRISTINA BERNARDO

mesmo quando comparados com outras sociedades de advogados. Nós somos uma rede com mais de 4.000 advogados espalhados no mundo. Espanha tem uma prática fortíssima na área legal há muitos anos e, portanto, nós, em Portugal, logo que fosse possível, também iríamos querer essa prática. Temos optado por um caminho de crescer mais organicamente, indo buscar as valências de que precisamos para completar essa prática. Temos, hoje, cerca de 60 advogados a trabalhar. É uma área que tem crescido de forma significativa. Há um alinhamento total daquilo que é hoje esta prática com aquilo que são as outras áreas que nós temos, de fusões e aquisições, de *due diligence* nas componentes financeiras, de *corporate* fiscal, de reestruturações familiares. [Esta] é, aliás, uma área muito forte, muito no alinhamen-

to naquilo do que é nossa prática com as empresas familiares, em que podemos ter praticamente todos os serviços que podem ser necessários a uma família para poder organizar a parte da holding familiar, os protocolos familiares, *versus* a holding corporativa. Estes advogados provêm das principais casas de advocacia em Portugal, que ao longo dos últimos 20 anos foram crescendo sem que nós pudéssemos estar nesse negócio.

**Que objetivos tem? Vemos em Espanha as big four no top 10 das sociedades de advogados. É essa a expectativa?**

É. Em nenhum serviço da firma nós temos um número à frente, em nenhum. A PwC tem tido uma ambição de crescer, mas crescer porque queremos ser líderes em tudo o que fazemos. Temos esta boa mania, diria eu, de queremos ser os melho-

res em tudo onde estamos. Não queremos ir a todos os lados, não queremos estar em todos os serviços, mas onde estamos, nós temos de ser os melhores, e, se não somos, então essa área não nos interessa. O Legal é, com certeza, uma área onde apostamos e queremos ser os melhores. E isso leva-nos à liderança também em números. Esta aposta em poder ter os colaboradores motivados, comprometidos, alegres, com o conhecimento adequado, com aquilo que são as capacidades que nós precisamos de ter, técnicas e humanas, com naturalidade, isso levar-nos-á a crescer e a atingir essa dimensão. Há uma complementaridade grande de serviços. As outras áreas crescem e ela também cresce. A relevância no mercado vai crescendo, o conhecimento do mercado vai crescendo. As pessoas que hoje lideram esta área estão muito atentas àquilo que é a dimensão e à tendência que o mercado vai tendo. Estão ligados a uma rede internacional que também é líder e eu acredito que, em poucos anos, esta firma de advogados estará também no top três ou no top cinco nacional, tal qual outras.

**Nesta área, com a abertura do mercado, corre o risco de as sociedades de advogados tentarem entrar em alguns dos vossos negócios.**

Claro. Algumas já se inscreveram como sociedades multidisciplinares. Portanto, isso vai acontecer e é bom que aconteça. Eu já tenho dito isso aos meus sócios várias vezes: prefiro que eles se foquem naquilo que têm de fazer do que em olhar para aquilo que a concorrência faz. Nunca fui muito de olhar para o que os meus concorrentes estão a fazer. Olho mais para aquilo que são as áreas de melhoria que nós temos, e temos muito por onde melhorar. Acredito que, apesar da firma ter feito um caminho, acho que notável, neste trabalho de equipa que nós fomos fazendo nos últimos anos, olho para ele ainda com uma humildade muito grande, precisamente porque há muitas áreas que nós temos de melhorar. Na gestão das pessoas, dos processos internos, das equipas, no olhar para aquilo que é a sociedade e a tendência que vai tendo e a evolução que vai manifestando. Na rapidez, que é talvez aquilo que mais me preocupa, que é quão rápidos nós estamos a ser na resposta. Aliás, não sou só eu que o digo, o CEO survey [inquérito] que nós fizemos e anunciámos em janeiro diz isso: a maior preocupação dos CEO é não estar a responder com a rapidez que

devíamos àquilo que são as solicitações que o mercado nos vai fazendo. E o mercado são todos, inclui a concorrência, como é óbvio, mas inclui sobretudo os clientes que estão no mercado. Portanto, esta rapidez de resposta é aquilo que mais me preocupa. Agora, é um mercado concorrencial. Não são só as nossas concorrentes diretas, são as outras tecnológicas, na auditoria começa a haver um mercado também de outras entidades, onde fundos entram em entidades mais pequenas e que também estão a começar a investir muito em IA, em tecnologia.

**A velocidade passa também pela tecnologia. Está muita coisa a acontecer rapidamente. Como se têm adaptado, por exemplo, à introdução da IA?**

Também nesse CEO Survey, apenas 12% dos CEO dos mais de 4.000 que nos responderam diziam que estavam a assistir a verdadeiras vantagens no uso da IA, fosse no aumento de vendas, na diminuição do custo ou até na eficiência do processo. Como outras que têm vindo a anunciar investimentos muito grandes em IA, nós também o fizemos. Muita da nossa capacidade de investimento é na formação das nossas pessoas. Eu acho que esse é o primeiro passo e um dos mais importantes, que é como é que as pessoas vão compreender. Têm de saber os perigos da tecnologia, têm de perceber bem o que têm de fazer no uso adequado da IA e tudo aquilo que a tecnologia hoje nos oferece. O investimento em processos também tem sido feito. É algo que veio para ficar. É algo que é altamente disruptivo e que nós não sabemos bem que tipo de consequências é que vai ter. Eu não me atrevo, sequer, a antecipar essas tendências. Temos sim de trabalhar nesse modelo de trabalho, sabendo uma questão que é muito importante, que é quando se fala da questão de quem [a IA] vai substituir, de quantas pessoas é que vai substituir, atividades mais repetitivas, mais rotineiras, vão seguramente ser substituídas. Isso é o que nós não queremos que as pessoas façam, mas aquilo que o ser humano pode fazer de forma muito diferente das máquinas, que são precisamente as capacidades humanas. Portanto, no mundo da IA, as capacidades humanas vão ser ainda mais importantes. A capacidade de relacionamento, a empatia, a capacidade de trabalhar bem em equipa – interna ou externa –, com o cliente, com as comunidades envolvidas, com as

várias partes interessadas. No nosso caso, os reguladores, os supervisores. Teremos sempre de lidar com essas entidades e, portanto, a parte humana será extremamente importante. E aí a nossa formação tem vindo a mudar muito. Nós hoje valorizamos mais o comportamento do que as capacidades técnicas, valorizamos mais o carácter do que a inteligência, e essas são as capacidades que virão ao de cima.

A IA é algo a que nós temos de estar atentos, como não podia deixar de ser, é algo que nós estamos a incorporar já nos nossos processos, naquilo que é a oferta de serviços para os nossos clientes, para os nossos colaboradores, a nível da formação que damos.

**Quais são as prioridades e o que é que espera deste ano?**

A firma vai continuar a crescer. Crescemos, nos últimos anos, sempre a dois dígitos, e este ano provavelmente vamos continuar a fazê-lo. Essa é a ideia que tenho. Essa é a forma, o espírito e a ambição dos vários colaboradores. Estão comprometidos com esse crescimento, porque é a crescer que nós damos oportunidades. Crescendo, os colaboradores têm a capacidade de ter uma remuneração melhor. Nós distribuímos quase metade do nosso resultado líquido para que as pessoas possam ter também uma remuneração financeira que seja condizente àquilo que são as expectativas que têm. Nós queremos que a participação no resultado da firma seja de muitos. E estes muitos são, mais uma vez, não só os que estão dentro da firma, os colaboradores que trabalham todos os dias e que todos são fundamentais para aquilo que é o sucesso que a firma vai tendo, mas também as comunidades onde nós estamos envolvidos. Porque uma sociedade unida e com várias partes a colaborar resolve todos os problemas, desunida ou com poucos a colaborar teremos muitos problemas para frente. A forma como a gente vê a sociedade é essa.



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

# Mercado português continua deprimido, à espera de negócios

**M&A** ■ São quatro meses de quebra do mercado transacional, que continua à espera de maior estabilidade e da concretização de grandes operações. Venda do Novobanco em 2025 não ajuda.

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

O capital mobilizado no mercado transacional português nos primeiros quatro meses deste ano caiu 28,6%, face a igual período de 2025, para 1.396 milhões de euros, segundo dados da TTR Data. Mantém-se a tendência de quebra verificada desde janeiro. Aliás, agrava-se. A atividade também recuou em número de operações: foram registadas 141 transações envolvendo, menos 32,9% do que no primeiro quadrimestre de 2025.

No ano passado, o mercado cresceu 28,15%, para 17,56 mil milhões de euros, o mais elevado desde 2021, invertendo a quebra verificada em 2024. Mas tudo por causa da venda do Novobanco ao grupo francês Banque Populaire – Caisse d'Épargne (BPCE), num negócio anunciado de 6,4 mil milhões de euros, mas que chegou aos 6,7 mil milhões.

Sem isso, teríamos assistido a um tombo de 18,5%, face a 2024, para 11,1 mil milhões de euros.

Mas os grandes negócios também fazem parte do jogo, ainda que seja difícil encontrar muitos com a dimensão deste, em que o quarto grupo financeiro francês comprou o quarto banco português.

Este ano já houve um grande negócio em Portugal, a aquisição da cimenteira Secil pela espanhola Cementos Molins, avaliada em cerca de 1.081 milhões de euros, concluída em março.

Há outros na calha, como o processo de privatização parcial da transportadora aérea TAP, disputado pela Lufthansa pela Air France-KLM, num negócio que deverá chegar a 1.500 milhões de euros. Também a venda da Indaqua, o maior operador de concessões municipais em Portugal, líder na gestão de sistemas de abastecimento de água para consumo humano e de saneamento de águas residuais. O negócio deverá ultrapassar os mil milhões de euros. E



Venda da Secil foi o maior negócio deste ano, até agora

a venda da Logoplaste, líder mundial no design e fabrico de soluções de embalagens de plástico rígido de valor acrescentado. O mercado também aqui aponta para avaliações acima de mil milhões de euros.

Ainda negócios de investimento, seja na rotação de ativos de energias renováveis, eólica e solar, e o imobiliário, claro, que tem sido um motor do mercado transacional. Ou seja, há movimento.

## Retrato em baixa

Enquanto os grandes negócios não se concretizam, os dados mostram um início de ano mais fraco, tanto em volume como em valor. A quebra é mais acentuada no número de transações do que no capital mobilizado, o que indica que os negócios concretizados são, em média, maiores.

As fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) continuam a ser o principal segmento em número de operações. Entre janeiro e abril foram registadas 64 transações, no valor agregado de 314

milhões de euros. Destas, 55 estavam concluídas, com 243 milhões de euros mobilizados, e nove permaneciam em curso, com 71 milhões de euros associados.

O private equity registou 24 operações, no valor de 340 milhões de euros. Nove operações ainda estavam em curso e concentravam 320 milhões de euros, enquanto 15 operações concluídas representavam apenas 20 milhões de euros.

No venture capital, foram contabilizadas 21 transações, no valor de 306 milhões de euros. O capital de risco manteve alguma expressão no valor agregado, mas com menos operações do que nos anos de maior liquidez. A TTR Data identifica uma operação em curso de 130 milhões de euros e 20 operações concluídas no valor de 176 milhões de euros.

As aquisições de ativos somaram 32 operações, com 435 milhões de euros mobilizados. Este foi o segmento com maior valor agregado no período, acima do M&A, do private equity e do venture capital.

A fotografia setorial mostra uma concentração nos mesmos setores que têm dominado o mercado português nos últimos anos, mas com uma quebra expressiva em vários. Imobiliário e internet, software e serviços de tecnologias de informação registaram 21 operações cada um. No imobiliário, a queda homóloga foi de 40%; na tecnologia, de 22%. O turismo, hotelaria e lazer somou 12 operações, menos 48%, enquanto os serviços profissionais e de suporte empresarial chegaram a 11 operações, mais 22%.

A componente internacional continua relevante, mas também enfraqueceu face ao ano anterior. As aquisições de empresas portuguesas por investidores estrangeiros somaram 41 operações, no valor de 312,6 milhões de euros. Já as empresas portuguesas realizaram 37 aquisições no exterior, no valor de 864,9 milhões de euros.

Espanha continua a ser o principal mercado de ligação. Do lado das aquisições feitas por empresas portuguesas no estrangeiro,

## Lazard, PwC e VdA lideram

■ Nos primeiros quatro meses de 2026, a Lazard liderou o ranking de *financial advisors* no mercado português por valor das operações assessoradas, com 320 milhões de euros associados a uma transação, a compra pela Galp New Energies de um portefólio de ativos eólicos onshore de 351 megawatts à Helia Renovables, por 320 milhões de euros.

A PwC Portugal terminou abril na primeira posição entre as Big Four, com 70 milhões de euros assessorados em quatro operações, enquanto a EY Portugal liderou em número de mandatos, com sete transações.

Nos legal advisors, a VdA liderou por valor e número de operações. Participou em sete operações que movimentaram 70 milhões de euros. A PLMJ vem a seguir, com 44,5 milhões de euros, seguida da Abreu Advogados, com 35 milhões. Em número de operações, a Cuatrecasas Portugal ficou em segundo lugar, com seis mandatos, seguida da SRS Legal, com cinco.

No private equity e no venture capital, os dealmakers mais ativos no mercado português continuaram ligados sobretudo às principais sociedades de advogados nacionais. No caso, a Cuatrecasas Portugal e a VdA dividiram a liderança em número de operações. A Abreu Advogados liderou por valor das operações, com 20 milhões de euros.

Espanha liderou com 17 operações, no valor de 430,7 milhões de euros. Do lado do investimento estrangeiro em Portugal, os compradores espanhóis também foram os mais ativos, com 13 operações, no valor de 95,2 milhões de euros.

O relatório mostra ainda uma quebra no investimento norte-americano. As aquisições de empresas portuguesas por compradores dos Estados Unidos caíram 64,3%, para cinco operações.

# Baker Tilly: “O próximo ciclo começa a ser escrito agora”

Ao apoiar simultaneamente entidades gestoras e empresas beneficiárias, a Baker Tilly tem uma posição privilegiada no que ao ecossistema dos fundos europeus diz respeito. Em entrevista, João Aranha, country managing partner da consultora, faz uma leitura sobre o estado da execução dos programas, os obstáculos que persistem e as lições que, defende, não podem esperar por 2027.

**A Baker Tilly apoia a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e a Estrutura Missão Recuperar Portugal a analisar candidaturas e pedidos de pagamento, no âmbito quer do Portugal 2030, quer do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). De que forma é prestado este apoio?**

Este apoio materializa-se na verificação dos pedidos de pagamento apresentados no decorrer da execução dos projetos aprovados, confirmando que as despesas declaradas são reais, elegíveis e devidamente documentadas, bem como na análise de reafetação de verbas, orientação de projetos, etc. A Baker Tilly mobiliza equipas multidisciplinares com competências em auditoria, direito, economia e gestão de projetos, familiarizadas com o quadro normativo europeu e com as especificidades dos programas operacionais em causa. Este tipo de trabalho é, aliás, fulcral para assegurar a transparência na distribuição dos incentivos comunitários. É precisamente aqui que a intervenção de uma firma de auditoria e consultoria independente faz a diferença, não apenas como mecanismo de controlo, mas como garante de confiança para beneficiários, organismos gestores e cidadãos. A Baker Tilly orgulha-se de poder desempenhar este papel e de contribuir, desta forma, para o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa, e, num plano mais amplo, para o fortalecimento do projeto europeu.

**Dado o apoio a estas instituições, a Baker Tilly acaba por ter uma posição privilegiada no ecossistema dos fundos europeus em Portugal. O que é que essa dupla presença, junto das entidades gestoras e dos beneficiários, vos ensinou sobre o estado real da execução dos programas?**

Esta dupla presença dá-nos uma leitura que poucos têm, e essa leitura é simultaneamente encorajadora e exigente. A Baker Tilly ocupa, de facto, uma posição singular neste ecossistema. Apoiamos entidades gestoras na avaliação e acompanhamento dos programas, e, em simultâneo, acompanhamos empresas beneficiárias em todo o ciclo de



João Aranha, country managing partner da Baker Tilly

vida dos projetos, desde a candidatura à gestão e encerramento. Esta dualidade, exercida sempre com total imparcialidade e separação de funções, confere-nos uma visão estrutural que vai muito além do que qualquer um dos lados consegue ver individualmente. Observamos que os projetos com maior taxa de sucesso na execução não são necessariamente os mais inovadores ou os de maior dimensão. São os que têm acom-

**“Os projetos com maior taxa de sucesso na execução não são necessariamente os mais inovadores ou os de maior dimensão. São os que têm acompanhamento profissional próximo e continuado ao longo de toda a vigência.”**

panhamento profissional próximo e continuado ao longo de toda a vigência. A gestão de fundos comunitários não termina com a aprovação: exige monitorização, reporte, antecipação de desvios e capacidade de diálogo com as entidades gestoras.

**Qual a avaliação que fazem dos primeiros anos do Portugal 2030?**

O Portugal 2030 arrancou com ambição, mas o ritmo de execução ainda não acompanha a urgência do momento. Do lado positivo, é justo reconhecer que o quadro regulatório europeu foi, desta vez, mais exigente na fase de preparação, o que obrigou Portugal a um trabalho de programação mais robusto do que em ciclos anteriores. Os programas foram desenhados com maior orientação para resultados, com métricas mais claras e com uma lógica de concentração temática que, em teoria, deveria gerar maior impacto. Há razões para atenção redobrada, mas não para pessi-

mismo fatalista. Portugal tem demonstrado, noutros ciclos, capacidade de aceleração quando o momento o exige.

**Quais os principais obstáculos relacionados com a boa execução dos projetos?**

Os obstáculos à boa execução não são, na maioria dos casos, falta de vontade, mas sim falta de preparação, de capacidade e de acompanhamento. E isso tem solução. A nossa abordagem no apoio às empresas distingue-se por ser integral e longitudinal, ou seja, não nos limitamos à fase de candidatura. Acompanhamos o cliente desde a identificação da oportunidade de financiamento até ao encerramento do projeto, passando por todas as fases intermédias. Na fase de execução, implementamos ou reforçamos os mecanismos de controlo interno necessários, apoiamos na organização documental, monitorizamos o alinhamento entre execução física e financeira, e antecipamos desvios antes que se tornem problemas formais. Este acompanhamento próximo é, na nossa experiência, o fator que mais diferencia os projetos que terminam com sucesso daqueles que geram fricção com as entidades gestoras.

**Pensemos num pós-2030. Que lições podemos, desde já, apreender, para as poder aplicar num próximo ciclo de fundos europeus?**

O próximo ciclo começa a ser escrito agora, e o maior erro que poderemos cometer seria esperar por 2027 (ano em que termina o Portugal 2030), para começar a aprender.

A Baker Tilly acredita que uma das maiores oportunidades desperdiçadas em cada transição de ciclo é o conhecimento que se perde nas equipas das entidades gestoras, nas empresas de consultoria, nos próprios beneficiários. Este conhecimento prático, construído ao longo de anos de execução real, tem um valor imenso na conceção do ciclo seguinte, e raramente é sistematizado e incorporado de forma estruturada. Essa é, em suma, a ambição que deveria guiar a preparação do próximo quadro: não começar de novo, mas começar de mais alto.

## Deloitte Legal Telles assessora Vallis para a Costa Verde

**Porcelanas** ■ A Deloitte Legal Telles assessorou a Vallis Capital Partners na compra de mais 90% do capital social da Porcelanas da Costa Verde. No âmbito desta operação, a sociedade prestou assessoria jurídica em todas as fases do processo, incluindo a realização de *due diligence*, bem como a

preparação e negociação de toda a documentação jurídica da transação. Apoiou ainda a estruturação, negociação e celebração de contratos de financiamento. A Porcelanas da Costa Verde é uma referência no setor, está presente em mais de 50 mercados e faturou cerca de 16 milhões de euros em 2025. A equipa multidisciplinar da Deloitte Legal Telles foi liderada por Mariana Ferreira Martins, sócia da área de Corporate, M&A & Private Equity.

# 136

**Jurídico** ■ O setor das atividades jurídicas é constituído por microempresas, que representam 93% do total. O volume de negócios agregado cresceu para 136 milhões de euros, embora este dado deva ser interpretado com cautela.

## Sérvulo assessorou TAP na alienação da Cateringpor

**Catering** ■ A Sérvulo & Associados assessorou a TAP Air Portugal na operação de alienação do lote de ações detido pela companhia aérea na Cateringpor, levada a cabo no quadro dos compromissos previstos no plano de reestruturação da TAP aprovado pela Comissão Europeia em 2021.

A sociedade de advogados anuncia que desempenhou um papel central na recente alienação da participação de 51% que a TAP Air Portugal detinha na Cateringpor. A operação, concluída formalmente no passado dia 13 de abril, culminou com a entrada do grupo suíço Gate Gourmet no capital da empresa de refeições de bordo, cumprindo uma das metas mais relevantes do plano de reestruturação imposto pela Comissão Europeia em 2021.

# Henko põe à venda 49,5% da Quadrante

**Consultoria** ■ Banco de investimento Houlihan Lokey está a assessorar a operação. Negócio pode superar os 300 milhões de euros.

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

A gestora de private equity espanhola Henko Partners mandatou o banco de investimento Houlihan Lokey para explorar a venda da sua participação minoritária na portuguesa Quadrante, que desenha projetos de engenharia, arquitetura, ambiente e sustentabilidade.

Trata-se da venda da participação de 49,5% adquirida no final de 2023 para acelerar a expansão internacional da Quadrante.

O negócio poderá envolver mais de 300 milhões de euros, segundo a agência de notícias Bloomberg.

O Jornal Económico (JE) tinha questionado em fevereiro a Quadrante sobre esta operação de venda por parte da Henko e a empresa na altura disse que não era verdade. Agora, o processo de venda confirma-se.

Questionada a Quadrante diz que “está focada na sua estratégia de crescimento para os próximos anos, com ambição clara de reforçar a sua presença internacional. Não comentamos rumores ou processos, estejam eles, ou não, em curso”.

Segundo fontes próximas do processo citadas pela Bloomberg, a Quadrante já despertou o interesse de vários fundos de private equity, numa fase ainda preliminar e não vinculativa.



**Nuno Costa é o fundador da Quadrante e atualmente chairman**

De acordo com as mesmas fontes, os fundadores da Quadrante – incluindo o CEO, Nuno Costa – e outros acionistas privados deverão manter as suas participações na empresa.

A Quadrante opera atualmente em mais de uma dezena de países e está focada nas áreas de engenharia, consultoria ambiental e sustentabilidade. Entre os seus projetos de maior dimensão está o desenho de uma linha ferroviária avaliada em 1,8 mil milhões de dólares (cerca de 1,54 mil milhões de euros, ao câmbio atual) para ligar a Nigéria ao Níger.

O negócio de venda da participação da Henko Partners reflete o crescente interesse dos fundos de private equity por empresas de serviços B2B na Península

Ibérica, impulsionado pelo aumento do investimento em infraestruturas e pela procura de competências técnicas especializadas. Entre as operações recentes no setor destaca-se a aquisição da empresa espanhola Ayesa Engineering pela Colliers International Group Inc., concretizada este ano por cerca de 700 milhões de dólares (cerca de 600 milhões de euros) em dinheiro.

A Quadrante anunciou em abril uma reestruturação na liderança, com a promoção interna de Armando Santos a CEO para o mercado de Portugal, Médio Oriente e África (MEA), enquanto Nuno Costa assume o cargo de CEO global do grupo, passando a liderar os cinco mercados onde a empresa opera.

# Portos vão estar no centro da transição energética

**Concessões** ■ Concurso para estaleiros da Mitrena é dos primeiros testes ao novo modelo de portos como infraestruturas críticas de segurança europeia.

**António Sarmento**  
asarmento@medianove.com

Com o decreto-lei que entrega à Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra (APSS) a gestão dos estaleiros da Mitrena (a atual concessão Lisnave termina em 2027) e o plano nacional de 15 novas concessões até 2035, Portugal está no epicentro de uma renovação estratégica dos portos – agora infraestruturas críticas de segurança económica e transição energética, à luz da EU Ports Strategy.

Este concurso é dos primeiros testes ao novo modelo. “A EU Ports Strategy enquadra os grandes portos europeus como infraestruturas críticas, juntamente com as redes de energia ou comunicações. Isto significa que os critérios de adjudicação para novos concursos deixem de ser puramente técnico-financeiros e passem necessariamente a incorporar uma dimensão estratégica importante, nomeadamente do ponto de vista da resiliência operacional, da soberania e da segurança”, diz Sébastien Coquard, sócio da sociedade de advogados Pérez-Llorca.

Para Débora Melo Fernandes, também sócia da Pérez-Llorca, trata-se de “um dos primeiros exemplos concretos, em Portugal, da transição para este novo paradigma defendido pela estratégia europeia que

vê os portos como infraestruturas críticas de segurança económica e energética, e passará a ser um indicador claro de se Portugal incorpora efetivamente esta nova lógica europeia ou se mantém uma abordagem de concessão logística tradicional”.

Sobre como se devem moldar os novos contratos, Melo Fernandes identifica três prioridades: descarbonização, digitalização segura e resiliência operacional. “A descarbonização porque os portos vão estar no centro da transição energética; a digitalização segura porque hoje a eficiência portuária depende cada vez mais de sistemas tecnológicos robustos; e a resiliência operacional porque estas infraestruturas têm de continuar a funcionar mesmo em contextos de disrupção logística, energética ou geopolítica”, explica.

Coquard considera que a Mitrena tem potencial para se tornar um hub para eólicas, como os projetos US Atlantic ou Rotterdam. “A localização é competitiva e o Atlântico vai ganhar peso com a eólica offshore”, diz. “Mas isso exige escala e antecipação”, acrescenta.

“Se houver uma articulação clara entre política portuária e política energética, a Mitrena pode posicionar-se nesse mapa. Caso contrário, arrisca-se a ficar para trás face a outros hubs que já estão a avançar”, finaliza.

## Cédula Profissional de Advogado chegou à app gov.pt

**Digital** ■ Todos os advogados em Portugal passaram a poder aceder à sua cédula profissional em formato digital através da aplicação gov.pt. Com esta nova funcionalidade, os advogados passam a poder comprovar a sua qualidade profissional diretamente através do telemóvel de forma simples e segura. A

versão digital da cédula integra todos os elementos de identificação e possui o mesmo valor probatório e autenticidade do suporte físico, sendo válida para apresentação em contextos de fiscalização ou no exercício da profissão. A aplicação gov.pt centraliza agora funcionalidades que anteriormente dependiam de plataformas como o ID.gov, oferecendo um acesso mais integrado aos serviços públicos digitais.

11

**Tecnologia** ■ A plataforma de inteligência artificial para serviços jurídicos Harvey, avaliada em 11 mil milhões de dólares, anunciou a abertura do primeiro escritório em Madrid, reforçando a sua influência no mercado ibérico.

## Cerejeira Namora, Marinho Falcão na compra da PaperFlow

**Assessoria** ■ A sociedade de advogados Cerejeira Namora, Marinho Falcão prestou assessoria jurídica na aquisição da totalidade do Grupo PaperFlow, de origem francesa. A operação concretizou-se através de um Management Buy-Out liderado pelos sócios da Fox & Temple, Lda., o family office da

CEO do grupo. A PaperFlow é uma referência europeia na produção e comercialização de mobiliário para espaços coletivos, zonas comuns e escritórios. Com um volume de negócios médio anual de cerca de 15 milhões de euros e cerca de 110 trabalhadores, serve setores como a banca, seguros e hotelaria, sendo líder de mercado em França e na Alemanha. A estrutura do grupo integra uma unidade industrial em Portugal.

# Square reforça em Madrid com compra de escritórios por 18 milhões

**Negócio** ■ Garrigues e A&O Shearman fizeram a assessoria jurídica. A Arcadis participou como assessora técnica. A CBRE intermediou.

**Rodolfo Alexandre Reis**  
rreis@medianove.com

A Square Asset Management, por intermédio do seu fundo imobiliário Property Core, comprou um complexo de escritórios perto de Madrid por 18 milhões de euros.

O 52IHUB é composto por dois edifícios que ocupam uma área de 44 mil metros quadrados e fica situado em Rivas-Vaciamadrid, a 15 quilómetros da capital espanhola.

Este negócio foi intermediado na parte do vendedor pela consultora imobiliária CBRE e pela A&O Shearman nos aspetos jurídicos, enquanto o comprador foi assessorado pela sociedade Garrigues, tendo a Arcadis desempenhado funções como assessora técnica.

Ignacio Forcada, Diretor de Escritórios da CBRE Capital Markets, diz que “a conclusão desta transação demonstra que existe apetite dos investidores por ativos de escritórios com potencial de valorização, mesmo fora dos mercados de escritórios

tradicionalmente estabelecidos”.

Considera que o setor continua a mostrar força na capital espanhola, “com uma clara recuperação da procura e do investimento”.

Esta aquisição vem no seguimento da aposta da Square AM no mercado espanhol, depois de ter comprado em abril um edifício do complexo World Trade Center Alameda Park, ao grupo UBS por cerca de 41 milhões de euros. Está localizado em Cornellà de Llobregat e conta com a Cofidis como principal inquilino.

Em declarações ao Jornal Económico (JE), Pedro Coelho, CEO da Square Asset Management, que gere o maior fundo imobiliário em Portugal, afirma que os negócios em Espanha estão a correr de forma positiva.

“Diria até que que melhor do que o previsto”, diz. “Temos conseguido encontrar negócios com oportunidades muito boas”, refere, destacando a aquisição de alguns portefólios de escritórios.

“Agora, os investidores internacionais estão a querer vender escritórios e a melhor oportu-



Pedro Coelho gere o maior fundo imobiliário em Portugal

tunidade é ter vendedores motivados para vender este tipo de edifícios”, salienta.

Coelho diz que a Square está

**“Temos conseguido encontrar negócios com oportunidades muito boas”, diz Pedro Coelho, CEO da Square**

a conseguir, atualmente, comprar escritórios com rentabilidades mais altas, o que acaba depois por se refletir na rentabilidade dos fundos imobiliários.

“A inflação está a 3%, as taxas dos depósitos a 1,5% e nós estamos com rentabilidades a rondar os 6,5% nos dois fundos, o que é uma realidade muito boa”, sublinha Pedro Coelho.

Questionado sobre a compra da Square AM por parte da sociedade de capital de risco, Draycott Capital, o CEO optou por não fazer comentários sobre um negócio que aguarda por aprovação da Autoridade da Concorrência (AdC).

## Corum investe 87 milhões na Polónia e em Itália

■ A Corum concluiu três aquisições imobiliárias na Polónia e em Itália, num total de cerca de 87 milhões de euros, reforçando a estratégia de expansão em ativos comerciais com contratos de arrendamento de longa duração.

As operações são geridas a partir da Corum Portugal, que a empresa destaca como um centro estratégico para o acompanhamento destes investimentos.

Na Polónia, o Corum XL adquiriu dois ativos: um hotel com casino no centro histórico de Gdańsk e uma plataforma logística construída para a Auchan Polska, em Wilcza Góra, nos arredores de Varsóvia. O hotel está arrendado à B&B Hotels Polska e à Casino Sp, tem 89 quartos, está inserido em edifícios reabilitados do século XVIII.

A B&B Hotels Polska Sp. z o.o. (64% do arrendamento total) explora o hotel no âmbito de um contrato de arrendamento de 20 anos. Filial polaca do grupo B&B Hotels, é um dos principais operadores do setor hoteleiro económico na Europa, opera 19 hotéis nas principais cidades do país. A Casino Sp. z o.o. (36% do arrendamento) opera sob a marca Cristal Casino desde 1989.

A plataforma logística, concluída em 2025, foi desenvolvida para operações de comércio eletrónico. Tem um contrato de 14,2 anos.

Em Itália, o fundo Corum Origin comprou um edifício de escritórios na zona EUR Colombo, em Roma, uma área conhecida por concentrar empresas e entidades públicas e privadas. O imóvel foi construído em 1999, remodelado em 2025 e tem 14.707 metros quadrados. MTA

# Presidentes não executivos têm cada vez mais funções

**Boa Governança** ■ Administradores não executivos são chamados a ser supervisores, a desafiar a estratégia e a aconselhar. Mudanças de contexto e necessidade de novas valências reforçam papéis.

**Manuel Rifer**

mrifer@medianove.com

O papel do chairman está a ganhar peso nas empresas portuguesas, num contexto em que os conselhos de administração enfrentam desafios mais complexos, evidenciando uma maior exposição ao risco. A revolução tecnológica e a turbulência geopolítica demonstram isso mesmo, assim como a necessidade de se incorporarem outras valências nas organizações.

A crescente necessidade de profissionalizar os processos de nomeação, avaliação e supervisão está também a reforçar a importância de figuras capazes de equilibrar a relação entre acionistas, administradores executivos e não executivos.

“Eu acho que há uma figura aqui que pode ajudar muito, que é a empresa ter um chairman independente”, afirma António Gomes Mota, gestor, professor catedrático e atual presidente do conselho de administração da EDP Renováveis. Foi ele o convidado do episódio de maio do Boa Governança, o videocast do Jornal Económico (JE) e do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

“O chairman pode ser a mola indutora para se profissionalizar, nomeadamente, o tema das nomeações”, acrescenta.

António Gomes Mota considera que as empresas portuguesas fizeram um percurso relevante na melhoria das práticas de governação, sobretudo através da consolidação dos processos para o preenchimento de posições na organização. “Há um peso cada vez maior da chamada comissão de nomeações”, diz. “Há também um recurso cada vez mais frequente às chamadas empresas de executive search para procurarem can-



António Gomes Mota, José Costa Pinto e Ricardo Santos Ferreira

didatos de muito boa qualidade”, acrescenta.

Gomes Mota deu como exemplo a experiência da EDP Renováveis, explicando que todos os administradores não executivos independentes da empresa foram selecionados através desse modelo. “Quisemos sempre dotar de total profissionalismo o processo”, refere.

O debate centrou-se também na crescente complexidade do trabalho dos conselhos de administração, num período marcado pelos avanços rapidíssimos na inteligência artificial, pela cibersegurança e pela instabilidade geopolítica. António Gomes Mota defende que os conselhos de administração têm de ter a capacidade de adaptar permanentemente as suas competências à evolução do contexto económico e tecnológico.

“Há quatro anos alguém falava de inteligência artificial? Ninguém falava. Hoje em dia está emergente, afetando, direta ou indiretamente, praticamente todas

as empresas”, exemplifica.

O gestor sublinha ainda que a diversidade dentro dos conselhos deve responder às necessidades concretas de cada empresa e não transformar-se num exercício formal, que se transforma num fim em si próprio. “Temos de falar da diversidade relevante”, afirmou, alertando também para o risco de os órgãos de administração ficarem excessivamente dependentes do conhecimento de um único especialista em determinadas áreas.



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

## Gestores das empresas do Estado aprendem boas práticas

■ A reforma do Setor Empresarial do Estado (SEE) vai passar também pela formação dos gestores públicos. Esta sexta-feira, 15 de maio, o Ministério das Finanças promove uma sessão dedicada às boas práticas de governação nas empresas públicas, numa iniciativa dirigida em que participam 150 administradores, presidentes de assembleias gerais e responsáveis pelos órgãos de fiscalização.

“O principal objetivo é refletir sobre as boas práticas de governação, assim como a melhor forma de partilhar e reforçar a sua implementação entre as empresas públicas”, afirmou o secretário de Estado do Tesouro e Finanças, João Silva Lopes, ao JE. “A formação dos gestores públicos é um dos pilares da visão que este Governo tem para a reforma do SEE”, acrescenta.

A ação surge depois de o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) ter identificado “um défice importante” na governança das empresas públicas e de ter divulgado recomendações específicas. “O envolvimento do Ministério das Finanças na organização desta formação é um sinal claro de empenho e de reconhecimento da importância do tema”, diz o presidente do IPCG, João Moreira Rato, ao JE. “No se trata apenas de uma preocupação do IPCG, há também, da parte do acionista, uma vontade expressa de melhorar a qualidade da governança no SEE”, afirma.

Esta é a primeira ação, o “início do processo”, como diz Moreira Rato. “Nesta fase é importante que as empresas se vão adaptando às recomendações existentes”, acrescenta. Mas João Silva Lopes pretende um processo de formação contínuo. “O conhecimento dos gestores e a qualidade da governança das instituições que lideram, devem ser permanentemente reforçados e consolidados”, defende. RSF