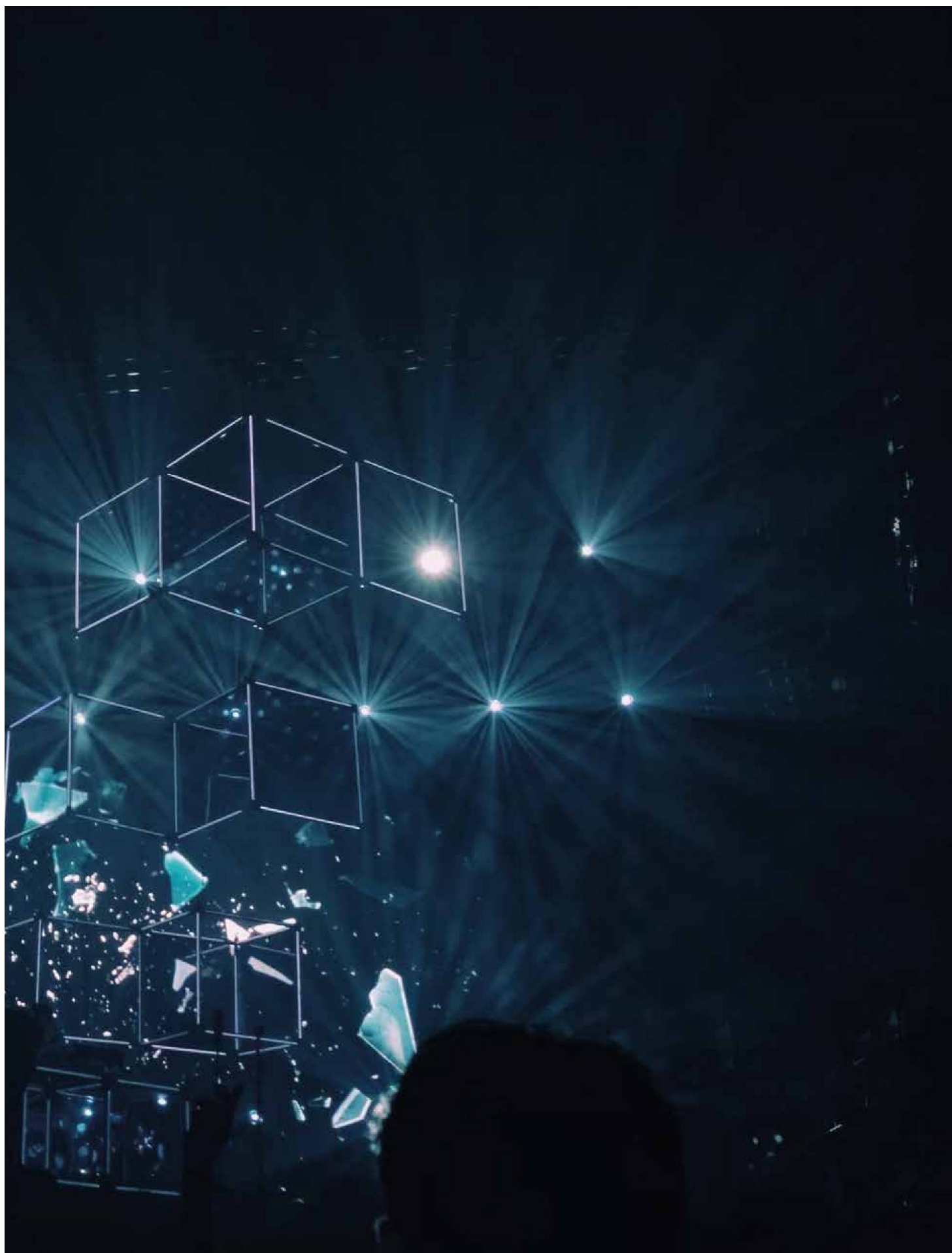


## Fórum de Decisores

Líderes das sociedades presentes em Portugal partilham as suas perspetivas para a advocacia de negócios em 2025, um ano que deverá ser marcado por crescimento, mas também por desafios macroeconómicos, pela instabilidade geopolítica e pela resposta que o setor dá aos desafios estruturais que tem de enfrentar.

# O que esperam os líderes para o mercado da advocacia de negócios em 2025?





**Inês Sequeira Mendes**

Managing partner  
da Abreu Advogados

Encaro 2025 com otimismo e sentido de desafio. Continuaremos a viver num contexto de incerteza e de instabilidade macroeconómica e geopolítica, num mundo em mudança acelerada. As guerras prolongam-se, arrastam-se e complexificam-se e as alterações políticas resultantes do período com maior número de eleições desde há muito que ainda não nos permitem compreender todas as suas consequências. A evolução acelerada da transformação tecnológica mantém-se, par com as preocupações com a cibersegurança e a ciberdefesa. Mais localmente, acompanhamos as reformas regulatórias do setor, que ainda estão em curso, e aguardamos pelas tão esperadas reformas na Justiça.

Ou seja, 2025 continuará a ser um ano de incerteza, ainda que por motivos não totalmente coincidentes com os dos anos anteriores. Essa incerteza terá consequências que perpassam a economia nacional e internacional, mas a experiência dos últimos anos tem demonstrado que o nosso setor tem sido resiliente e tem demonstrado grande capacidade de adaptação. Portugal continua a ser atrativo para novos investimentos e o novo ciclo político europeu será marcado pela aposta na competitividade, na reindustrialização sustentável e na defesa e segurança, fazendo antever novas oportunidades. Em suma, e apesar de tudo, encaro com otimismo o mercado da advocacia de 2025.

Este ano será marcado por importantes desenvolvimentos para a advocacia nacional, com a esperada estabilização do regime de estágio e da regulação do setor.

Espero que Portugal finalmente consiga implementar as medidas necessárias para assegurar um sistema de Justiça que efetivamente sirva a Sociedade, reforçando a transparência, o acesso e a confiança dos

cidadãos e empresas, essenciais ao bom funcionamento do Estado de Direito e a um contexto favorável ao investimento.

A inovação tecnológica continuará a ser uma força motriz também na nossa profissão e com potencial de criação de oportunidades para servir os nossos clientes de forma ainda mais rigorosa, rápida e eficaz, sem descurar o elemento humano e a proximidade pessoal que são essenciais. A advocacia portuguesa tem demonstrado uma grande capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas. Estou confiante que continuaremos a liderar neste domínio. Acredito que 2025 será um ano de consolidação e de crescimento para a advocacia portuguesa. Como sempre, enfrentaremos os desafios com determinação e visão, e continuaremos a ser um parceiro estratégico sempre ao lado dos nossos clientes.



**Paula Gomes Freire**

Managing partner  
da VdA

2025 será o primeiro ano da nova era Trump e será marcado por um ambiente de continuada tensão geopolítica.

Na Europa, apesar da consistência da trajetória desinflationista e da descida das taxas de juro, os dados mais recentes apontam para um enfraquecimento das, já de si contidas, perspetivas de crescimento económico, colocando na ordem do dia as recomendações do Relatório Draghi.

Em Portugal, antecipa-se um crescimento acima da média europeia e tudo indica que o governo se manterá em funções durante o próximo ano.

As perspetivas inerentes a essa - porventura curta - estabilidade política e a execução do orçamento que conhecemos indicam que 2025 poderá ser um ano em que Portugal mantém capacidade de atração de investimento internacional, potenciada, no atual contexto, pela nossa localização periférica e atlântica.

Neste contexto é de esperar que, em 2025, o mercado da advocacia em Portugal:

- possa inverter a tendência de contração da atividade de M&A e testemunhar a concretização de algumas "há- muito- aguardadas" grandes transações;
- acompanhe as dinâmicas da transição energética e da transição digital que, aceleradas pela emergência da IA Generativa, ditam um imperativo transformacional dos modelos de negócio de todos os Clientes em todos os setores e, que como tal, são, por si só, indutoras de atividade de M&A e de interessantes necessidades de financiamento e de captação de investimento;
- procure endereçar os desafios trazidos pela centralidade que a defesa, a segurança (física e cyber) e a gestão do risco hoje ocupam nas preocupações dos Clientes;
- ofereça oportunidades muito interessantes, ditadas pelos imperativos da Agenda 2030 e pela imposição de métricas ESG, nas matérias de Ambiente, Agro, Business Human Rights e Governance – ainda que a prazo seja interessante perceber a evolução que as mesmas terão no decurso da nova presidência americana;
- possa apresentar novas configurações, à luz do caminho percorrido em 2024 no que toca à multidisciplinidade e em linha com o que tem acontecido noutras jurisdições.



**José Luís Arnaut**

Managing partner  
da CMS Portugal

Na CMS Portugal a nossa expectativa é de que, em 2025, haja um crescimento do escritório, como se tem registado de ano para ano. Um crescimento sustentado e sustentável. Ainda assim, entramos em 2025 com grandes incertezas, tendo em conta toda a imprevisibilidade criada pelo contexto geopolítico e o aumento dos riscos internacionais. Refiro-me, concretamente, ao escalar da guerra na Ucrânia, que recentemente

tem tido desenvolvimentos preocupantes; a instabilidade política que se regista na Alemanha, e que, como tudo indica, irá levar a novas eleições. Não nos podemos esquecer de que a Alemanha, a par da França, são os motores da Europa, e neste país também não se verifica estabilidade; ao nível do investimento, os resultados das eleições nos Estados Unidos colocam a ênfase na hipotética “guerra comercial” que poderá advir das promessas eleitorais apresentadas pelo vencedor, ao longo da campanha. Ora, se forem verificadas a aplicação de novas tarifas de pelo menos 60% sobre as importações chinesas e de 10% a 20% sobre os produtos de outros países, onde se inclui a Europa, esta será uma medida contraproducente para o desenvolvimento e o investimento.

Ainda assim, e apesar de todo este cenário, acredito que iremos manter uma trajetória de crescimento, em 2025.



**Bruno Ferreira**  
Managing partner  
da PLMJ

Em 2025, esperamos uma recuperação muito significativa das fusões e aquisições, na sequência da descida das taxas de juro nos principais blocos económicos, onde se encontram os investidores e as operações que procuram um comprador. Há liquidez no mercado, há vontade de investir e, por fim, as taxas de juro estão a regressar a valores que permitem voltar a assumir riscos. Como resultado da retoma das fusões e aquisições, as reestruturações vão trazer um trabalho particularmente interessante uma vez que, no rescaldo deste ciclo de juros, as empresas que já estavam muito alavancadas em dívida enfrentam desafios exigentes e haverá certamente muito trabalho gerado por empresas que saem deste período a precisar de soluções de capital. A implementação do programa de fundos

européus será também um catalisador para a assessoria jurídica e como sectores mais quentes, destacamos a Energia, com oportunidades identificadas no lítio e no hidrogénio, bem como as importantes privatizações nas telecomunicações e na aviação, onde PLMJ está particularmente envolvida.



**Martim Krupenski**  
Managing partner  
da ML

2025 será um ano decisivo para a advocacia portuguesa, marcado pela consolidação das alterações estatutárias e pela possível reestruturação do setor. Neste momento, qualquer sociedade deveria estar a rever a sua estratégia, olhando para a sustentabilidade e diferenciação. Integrações, fusões e a entrada de escritórios próprios das consultoras terão um enorme impacto na concorrência, desafiando o mercado a ajustar as suas estratégias. A digitalização continuará a transformar a prática jurídica, exigindo maior agilidade e inovação na prestação de serviços, a um ritmo acelerado.

Não deve ser esquecido que, paralelamente, o crescimento e o desenvolvimento dos departamentos jurídicos internos das empresas intensificam a pressão sobre o mercado tradicional, exigindo alterações nos serviços jurídicos, com maior foco no valor acrescentado e eficiência.



**João Miranda de Sousa**  
Sócio responsável  
da Garrigues em Portugal

Antecipamos que o mercado português de serviços jurídicos a crescerá e a evoluirá de forma positiva no próximo ano. Estabilização política e económica em Portugal e a tendência de redução das taxas de juro que facilitam a obtenção de financiamento por investidores fazem antecipar um ano especialmente positivo no setor legal.

Portugal continuará a oferecer um ambiente empresarial favorável para empresas estrangeiras, com políticas de incentivos fiscais e de investimento que promovem a aposta em setores chave da economia, como a hotelaria e o turismo, a tecnologia e as energias renováveis.

Em termos de áreas de prática, antecipamos que o setor do M&A, as áreas de direito administrativo relacionadas com as energias e as infraestruturas públicas e ainda as relacionadas com o mercado digital e a sustentabilidade serão especialmente solicitadas aos escritórios de advogados.

A transformação digital e a inovação estarão na ordem do dia dos operadores jurídicos em Portugal. Assistiremos ao incremento exponencial da adoção de ferramentas e soluções digitais por parte dos escritórios de advogados. O recurso à inteligência artificial, à automação e a ferramentas de análise e processamento de dados generalizar-se-á e permitirá aos profissionais do direito focarem-se em atividades de maior valor acrescentado intelectual e na busca criativa e eficaz das soluções jurídicas mais adequadas para resolver os problemas que lhes são colocados pelos seus clientes.



**Nuno Sá Carvalho**  
Managing partner  
da Cuatrecasas em Portugal



**Manuel Magalhães**  
Managing partner  
da Sérvulo

No campo da advocacia, antevê-se que os resultados do novo regime jurídico da multidisciplinaridade sejam mais visíveis. As sociedades de advogados vão ter de continuar a adaptar-se e a fazer uma certa transição tecnológica, tal como as restantes empresas de outros sectores, sob pena de ficarem para trás. A Cuatrecasas há muito que incorporou a tecnologia no seu ADN de forma que, na hora de assessorar um cliente, conte com uma área tecnológica forte que se adapta ao negócio de forma flexível. A nossa aliança com a Harvey, para a constituição do Cuatrecasas Expert Legal AI (CellA), uma ferramenta própria de IA generativa, é só um exemplo.

Em termos económicos, antecipamos que o tema ambiental, a transição energética e a transição digital deverão continuar a ser importantes na agenda política, com reflexos na atividade legal.

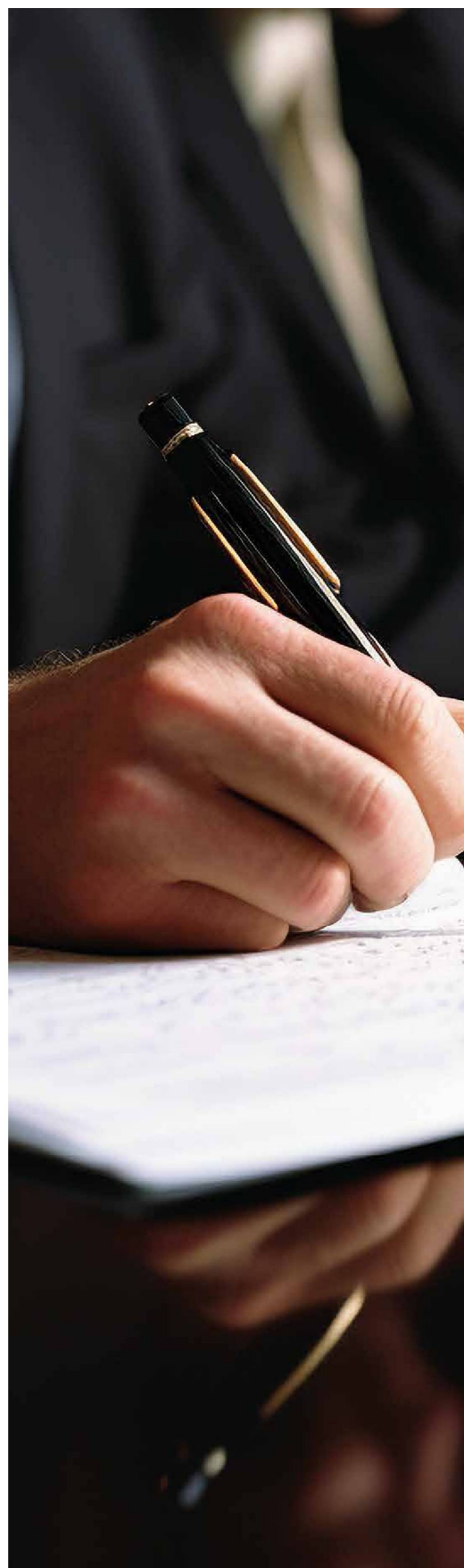
Em todo o caso, é certo que o mercado será afetado pela situação geopolítica mundial. Vivemos um período global de muita instabilidade, consequência da continuação da guerra na Ucrânia e do conflito no Médio Oriente. Ao mesmo tempo, Portugal e a União Europeia serão afetados pelas mudanças que se antevêm após as eleições nos EUA. Os países da UE poderão ter de prestar maior auxílio a nível militar e económico à Ucrânia ao que se junta o abrandamento de economias importantes, como a alemã e a italiana, cujos crescimentos foram revistos em baixa para o próximo ano. Ao nível das empresas, a Inteligência Artificial continuará a trazer mudanças significativas com impacto, nomeadamente, no campo laboral.

Será importante que haja estabilidade interna, que dê segurança aos investimentos, e que sejam dados passos firmes no sentido de termos uma economia resiliente, capaz de aguentar impactos inesperados.

Não obstante o difícil contexto internacional, 2024 tem sido um ano de crescimento para o setor jurídico, que beneficiou do crescimento económico, do investimento estrangeiro e do dinamismo de alguns setores, nomeadamente, do setor financeiro, do imobiliário, energia e infraestruturas. A inteligência artificial continuará a transformar os serviços jurídicos, com impactos profundos na qualidade e rapidez dos serviços e na gestão do conhecimento. Do mesmo passo e à medida que os escritórios de advogados continuam a implementar a transformação digital, a cibersegurança será cada vez mais uma preocupação relevante para o sector.

Por outro lado, as questões ambientais, sociais e de governação (ESG) continuarão na ordem do dia e a induzirem trabalho jurídico especializado, capaz de responder às exigências de uma regulamentação em constante evolução e cada vez mais abrangente e complexa.

Mas, talvez, o maior desafio das sociedades de advogados continue a ser o da atração e retenção de talento. No final do dia, a qualidade dos advogados e das organizações será o grande fator diferenciador num sector cada vez mais complexo e competitivo. Por último, a globalização dos serviços jurídicos será uma realidade cada vez mais presente, com a intensificação das transações internacionais e investimento estrangeiro, reforçando, ainda mais, a importância das redes e relações de parceria internacionais. Em suma, 2025 será um ano marcado pelo acentuar de tendências emergentes no setor da advocacia que, a par com aposta contínua na qualidade dos recursos humanos e da eficiência das organizações, irão exigir uma forte capacidade de inovação e de adaptação a um mundo em permanente mudança num quadro geopolítico muito instável.





**Fernando Antas da Cunha**

Managing partner  
da Antas da Cunha ECIJA

Estamos convictos de que o ano de 2025 seguirá alinhado com aquilo que se passou em 2024. Com efeito, sentimos que todas as áreas crescem sustentadamente e, talvez com exceção do imobiliário, em que sentimos um ligeiro abrandamento, existe um aumento de procura nas restantes áreas.

Ao nível do investimento estrangeiro, existe um conforto com as atuais medidas que estão a ser anunciadas pelo atual governo. Estamos em crer que existe um aumento da confiança e que a procura pelo nosso país vai continuar.

Estamos, igualmente, convictos que as áreas de compliance e regulatório vão crescer, pois existe uma crescente preocupação das empresas neste âmbito.

Já no contexto da retenção de talento, entendemos que o mercado está a estabilizar a procura pelo que a rotatividade tende a baixar. Não podemos ignorar a velocidade vertiginosa que a AI [inteligência artificial] está a atingir, com impactos claros nas nossas organizações. Na verdade, estamos a adaptar todo o modelo de negócio contando que aquilo que hoje são necessidades evidentes na contratação de novos colegas, deixarão de o ser amanhã.

Finalmente e no que à Antas da Cunha ECIJA diz respeito, uma vez que contaremos com uma nova área de Direito Europeu e da Concorrência, agregado ao facto de registarmos uma maior procura pelos nossos serviços, contamos vir a crescer acima da média do setor.



**Cristina Cabral Ribeiro**  
Legal lead partner  
da PwC

Consciente do bias de responder à questão do alto de uma prática multidisciplinar fundada há sete anos, creio que o mercado continuará a ser impactado pela entrada a todo o vapor deste tipo oferta no mercado. Ao nível do talento: na intensificação da transição de profissionais de sociedades (demasiado) maduras para os novos challengers no mercado, incluindo a network PwC que represento. Em termos de atração de talento jovem, será cada mais premente a necessidade da definição de um propósito alinhado com as aspirações dos nossos mais juniores. Assim espera o mercado da advocacia de 2040, que está agora a recrutar os seus líderes.

Ao nível da procura: consciente da existência de soluções chave na mão, os próprios clientes desafiarão as ofertas tradicionais gerando a necessidade de os diferentes players no mercado da advocacia de combinarem ofertas com outras especialidades. Mais joint-ventures e fusões neste domínio.

Ao nível da oferta: as consultoras estão a fazer investimentos massivos em termos de apetrechamento tecnológico que estão a colocar ao serviço da sua transformação e do movimento em espelho nos seus clientes. Assim, antecipo a reflexão estratégica dos clientes sobre a transformação da função legal interna, com adoção de tecnologias de forma transversal com standardização dos seus modelos contratuais para permitir a penetração tecnológica.

Em termos de negócio, a incógnita reside em perceber qual o delta que mais impactará o negócio: a vontade dos agentes em retomar as operações após a recente estagnação, ou a cautela imposta pelo clima político hostil mundial. Aguardemos por dezembro de 2025.



**César Sá Esteves**  
Managing partners  
da SRS Legal.



**Octávio Castelo Paulo**  
Managing partners  
da SRS Legal.

O mercado da advocacia em Portugal será confrontado, em 2025, com desafios diversificados, alguns antigos, mas em aceleração, outros novos, mas todos a exigirem das sociedades de advogados uma enorme resiliência, disponibilidade para a adaptação e compromisso com uma visão estratégica audaz.

Um dos principais focos de atenção da indústria da advocacia será certamente a continuação da prossecução de trajetórias de crescimento e aumento de escala, mas reforçando a preocupação de elevar eficiência e rentabilidade, que garanta sustentabilidade e músculo para suportar económica e financeiramente os inevitáveis desafios de investimento que se perspetivam. Mantendo o pilar do serviço ao cliente como objetivo sempre presente, o foco está agora a centrar-se nas Pessoas, na atração, desenvolvimento e retenção dos profissionais, num contexto declarado de disputa pelo talento. O “mercado de talento” irá estar certamente muito aquecido em 2025.

A multidisciplinidade estará igualmente na ordem do dia, não apenas enquanto fator exacerbador da luta pelo talento, mas também enquanto ponto de agenda incontornável na reflexão e decisão estratégica das sociedades de advogados quanto à

sua proposta de oferta de serviços. Avaliar modelos de combinação de consultoria jurídica com outras áreas de conhecimento, sob o primado da excelência e do compromisso com padrões éticos e de independência, é algo com que as sociedades de advogados estão confrontadas.

A transformação tecnológica, em particular pela adoção de ferramentas de IA, será um tópico dominante nos anos vindouros, representando não apenas uma importante oportunidade de melhoria dos serviços que vêm sendo prestados, mas também permitindo inovar e diversificar a oferta de novas soluções aos clientes, potenciando crescimentos de rentabilidade. No entanto, há preocupações associadas à ameaça ao modelo de negócio tradicional, incluindo dimensionamento das sociedades e definição de preço.

O ESG, em todos os seus pilares, continua a ser central na estratégia das sociedades de advogados, em virtude, não apenas do reforço do quadro normativo, mas também do incremento das exigências e expectativas dos colaboradores e clientes nesse domínio.



**Ana da Ponte Lopes**

Sócia  
da Costa Pinto



**Jorge Brito Pereira**

Sócio  
da J+Legal



**Nuno Fonseca Alves**

Sócio fundador  
da NFS Advogados

O ano de 2025 será desafiante para a advocacia, mas rico em oportunidades de transformação e crescimento.

O contexto de incerteza gerado pelas guerras continuará a impactar a economia europeia e portuguesa. Contudo, Portugal deverá manter a sua atratividade para o investimento estrangeiro, especialmente em setores estratégicos, desde que se preserve um ambiente de estabilidade política, que será reforçado pela aprovação do Orçamento do Estado.

A transição energética, a segurança da informação e a inteligência artificial estão a transformar os modelos de negócio, impulsionando o mercado de fusões e aquisições (M&A) e as necessidades de financiamento das empresas.

No plano regulatório, perspetivam-se alterações legislativas em áreas-chave.

Muitas organizações avançarão no cumprimento de deveres de reporte e due diligence resultantes das normas europeias em ESG. No setor financeiro, assistiremos à transposição da CRD VI e a novas regras de controlo interno para os bancos já anunciadas pelo Banco de Portugal. A CMVM intensificará as exigências sobre o compliance, enquanto as entidades ainda se ajustam ao novo regime de gestão de ativos.

Estas mudanças são oportunidades para os Advogados apoiarem as empresas na implementação de sistemas de compliance eficazes e proporcionais aos riscos.

Também os escritórios terão de se adaptar às novas normas da profissão e às oportunidades da inteligência artificial, que reforçam o papel do advogado como elemento diferenciador. Atrair e reter talento será essencial, exigindo ambientes de trabalho saudáveis e motivadores.

2025 será inevitavelmente influenciado pelo ambiente macroeconómico atual, caracterizado por: primeiro, uma significativa instabilidade geopolítica, com tendência a agravar-se; segundo, uma mudança nas prioridades da política norte-americana, que se vai sentir no nosso espaço; terceiro, uma Europa em que as duas principais economias, França e Alemanha, enfrentam um momento orçamental e económico complexo que pode resultar em alterações regulatórias marcantes; e, por fim, um ambiente de redução generalizada das taxas de juro e do custo da dívida.

Este contexto terá inevitáveis efeitos em Portugal, embora a dimensão e localização da nossa economia, assim como alguns efeitos positivos acumulados nos últimos anos, possam mitigar os impactos mais adversos vividos no centro da Europa. Assim, é esperado que o ambiente favorável em áreas como o private equity, o investimento imobiliário, o turismo, as empresas tecnológicas e várias indústrias transformadoras, continue a marcar o próximo ano. Na J+Legal mantemos uma visão otimista, apesar das incertezas.

Também acreditamos que as mudanças observadas no mercado da advocacia em Portugal, similarmente ao que ocorreu em outras jurisdições, com o surgimento de novos players menores e mais especializados, possam intensificar-se. O modelo tradicional dos grandes escritórios, com grande dimensão, equipas compostas por centenas de advogados e estruturas de custos fixos muito elevadas, que são inevitavelmente repercutidos nos clientes, começa a enfrentar desafios sérios. Este é, portanto, um mercado em transformação.

O horizonte próximo do mercado da advocacia adivinha-se pleno de desafios e oportunidades.

Depois de uma intensa produção legislativa (com as recentes alterações ao Estatuto da Ordem dos Advogados e ao regime dos atos próprios do advogado), que veio reconfigurar o exercício da profissão a vários níveis, os profissionais deverão continuar, no ano que se avizinha, a tentar sincronizar-se o melhor possível com estas alterações, sobretudo no que concerne ao novo papel das sociedades multidisciplinares.

No âmbito da formação, com a previsível aprovação do Regulamento Nacional de Estágio e do Regulamento de Remuneração do Advogado Estagiário, vai-se continuar a assistir à consolidação de um novo paradigma na retenção de talento, com uma maior atenção e cuidado no recrutamento e seleção de jovens profissionais.

Em simultâneo, o mercado continuará a exigir um esforço constante de adaptação às novas tecnologias de comunicação e interação, seja com os clientes, seja entre os profissionais de escritório, bem como uma atenção redobrada a áreas de atuação emergentes (como as da Sustentabilidade, Governança Corporativa ou Cibersegurança e Proteção de dados), em consolidação (Imigração e Nacionalidade, ou Propriedade Intelectual) ou em constante mutação, caso mais notório da área de Imobiliário e Alojamento Local.

Como sempre, a NFS Advogados estará na linha da frente deste novo ciclo de evolução da profissão, com uma equipa preparada para enfrentar novos desafios e motivada para os vencer.





**Nelson Raposo Bernardo**  
Managing partner  
da Raposo Bernardo & Associados

Apesar dos sinais de incerteza, em Portugal, na Europa e no mundo, serem inúmeros e demasiado relevantes para serem ignorados, arrisco em prever que 2025 será um ano genericamente positivo para o mercado da advocacia. Portugal alcançou o respeito dos investidores internacionais e, com isso, a preferência na fixação de alguns dos seus investimentos, apesar do risco de instabilidade gerada pela falta de uma maioria absoluta que suporte o governo recentemente eleito.

De todo o modo, não existem apenas sinais de incerteza. Apesar de algum arrefecimento nos últimos meses, o mercado imobiliário continua a revelar robustez, bem como o setor do turismo, sendo este último crucial para a economia portuguesa. O mesmo não tem acontecido com o mercado de M&A, que termina o ano sem mostrar a vitalidade dos anos anteriores, embora acredite que em 2025 este possa voltar aos seus melhores níveis.

No plano da advocacia societária creio que 2025 será um ano que permitirá a continuação do seu desenvolvimento, em resultado dos investimentos que muitas das sociedades de advogados têm feito. Estão hoje mais bem preparadas do que alguma vez estiveram para enfrentar tempos de incerteza e de alguma indefinição. A sua elevada especialização permite-lhes beneficiar de todos os ciclos: se umas áreas de prática permitem a obtenção de melhores resultados em ciclos de crescimento, outras áreas garantem a estabilidade ou mesmo incrementos de atividade e volume de negócios em ciclos de retração económica ou de crise. Creio assim que, no próximo ano, os negócios, projetos e transações não serão significativamente afetados em relação ao cenário que vivemos no ano que agora termina. Estou mesmo seguro

de que, a maturidade atingida pelo mercado da advocacia em Portugal, permitirá que cada sociedade de advogados saiba encontrar a via mais segura para, num contexto de eventual adversidade, explorar o que a diferencia e com isso rentabilizar a sua intervenção e posição no mercado.

Admito ainda que, em resultado das alterações significativas do quadro regulatório aplicável às sociedades de advogados, em 2025, possam ocorrer movimentações societárias significativas, com fusões ou integrações de sociedades de advogados, seja por fenómenos de concentração, de alteração para um perfil de multidisciplinidade ou mesmo através da entrada de mais sociedades internacionais no mercado português.



**Bárbara Pestana**  
Sócia-fundadora  
da Paxlegal

Os escritórios têm de saber habitar num mundo paradoxal, em que a vida das pessoas é cada vez mais veloz, mas que, em simultâneo, se confronta com serviços administrativos demasiado lentos.

Para responder a este desafio, afigura-se como premente aproveitar o desenvolvimento da inteligência artificial e desenvolver meios eficientes de comunicação com os clientes e com a administração, bem como ferramentas de gestão e organização de processos internos.

Os escritórios que não aproveitem o potencial da tecnologia começarão a ficar para trás.



**Paulo de Jesus Correia**  
Managing Partner  
da Santiago Mediano e Associados

2024 foi um ano marcante de mudanças no mercado. Tudo indica que 2025 assistirá ao reforçar das tendências anteriores.

Em termos estruturais, a entrada no mercado de sociedades multidisciplinares continuará a ser o grande fator de mudança e é possível que as sociedades de advogados tradicionais procurem complementar a sua oferta de serviços para poderem responder de igual forma às necessidades dos seus clientes. Este fenómeno tem particular incidência nos estratos superiores do mercado da advocacia, levando a uma maior competição nestas áreas.

Numa perspetiva operacional, 2025 é claramente o ano dos grandes projetos de IA. Os escritórios, genericamente, compreendem o impacto transformador desta tecnologia e não deixarão de procurar melhorar os seus processos internos e a forma como respondem aos clientes, integrando estas tecnologias, ainda que estejam numa fase quase embrionária de desenvolvimento. Neste campo, a incerteza e o risco são grandes, mas o potencial de ganho de eficiência será o driver da mudança.

Uma última palavra para os desafios em sede de recursos humanos. As regras que foram impostas à profissão quanto à duração exígua do estágio de novos colegas, os modelos de teletrabalho e a substituição potencial de algum trabalho típico de estágio por IA, são todos fatores que dificultam o percurso profissional dos colegas mais novos. Saber como encarar estes desafios será igualmente um fator crítico para o sucesso futuro.



**Gonçalo Capela Godinho**  
Managing partner  
da Pérez-Llorca

2025 será, pelo menos num momento inicial, e a exemplo do que foi 2024, um ano repleto de grandes desafios, incertezas e, previsivelmente, mudanças regulatórias que exigirão uma rápida adaptação por parte de todos, clientes e escritórios. É verdade que o último trimestre trouxe um aumento claro de atividade em algumas áreas e, não menos importante, o fim da incerteza sobre o resultado das eleições nos Estados Unidos.

Dito isto, os quadros macroeconómico e geopolítico não se alteraram materialmente. Continuamos com custos de capital altíssimos, desafios ao nível do valuation dos ativos, incertezas regulatórias sobre novas tecnologias no campo das energias renováveis e, no quadro geopolítico, grandes dúvidas sobre a concretização do programa político vencedor nos Estados Unidos e os desenvolvimentos possíveis nas guerras da Ucrânia e Médio Oriente. O nosso mercado e o negócio dos nossos clientes estarão, naturalmente, fortemente dependentes do que vierem a ser os desenvolvimentos dos cenários mencionados.

A nível mais nacional, será interessante acompanhar a execução do primeiro orçamento deste governo, e ver o que será feito para promover o investimento em áreas que poderão ser, verdadeiramente, transformacionais para o PIB português. Estou, naturalmente, a falar de áreas como a transição energética, o que vai acontecer com novas tecnologias como as baterias, hidrogénio verde, leilão eólico offshore, infraestrutura digital, grandes projetos de infraestruturas, etc. A isto junta-se a nova composição dos órgãos legislativos e executivos da União Europeia. Teremos de seguir de muito perto as medidas que nos chegam da Europa em matéria regulamentar, fiscal e de investimento, entre outras. É muito importante

entender o papel que a Europa vai querer ter em questões fundamentais como a transição energética, comércio internacional, política de investimento na área defesa, mercado de capitais europeu, etc.

É de esperar, ainda, que 2025 seja marcado por uma evolução contínua em direção à digitalização. A transformação tecnológica será um pilar central e a aplicação da inteligência artificial no nosso trabalho diário continuará a redefinir a forma como nós, advogados, abordamos os assuntos que nos são confiados. Acredito que as sociedades de advogados que investirem em tecnologia e na formação das suas equipas estarão mais bem posicionadas para oferecer serviços mais rápidos, mais eficientes e adaptados às necessidades específicas dos seus clientes.



**Francisco Espregueira Mendes**  
Managing partner  
da Telles

O mercado de advocacia está a atravessar um período de transformação, com novas exigências e desafios, que tornarão o ano de 2025 e os seguintes em períodos de contínua mudança.

A transformação digital está em curso e continuará a ser uma prioridade incontornável, por conseguinte a cibersegurança mantém-se como necessidade vital. Com a evolução das tecnologias, incluindo a inteligência artificial e a automação, a formação contínua em áreas como a inovação, a tecnologia jurídica e as competências interpessoais serão essenciais no desenvolvimento de soluções eficientes e adaptadas às necessidades de clientes cada vez mais exigentes e sofisticados. É de referir que a diversidade e a inclusão continuarão a ser priorizadas, sendo fatores impactantes na prestação de serviços jurídicos inovadores. A sustentabilidade tornou-se um pilar fundamental na advocacia de negócios.

Em 2025, espera-se que o mercado da advocacia esteja mais do que nunca na vanguarda da implementação de práticas sustentáveis e responsáveis, respondendo a um paradigma global que valoriza cada vez mais a ética e a responsabilidade social e ambiental. Neste contexto, a área de ambiente e alterações climáticas, assim como a de energia e recursos naturais ganharão uma importância acrescida em 2025, esperando-se que os advogados se tornem cada vez mais parceiros estratégicos, prestando assessoria jurídica especializada nestes assuntos, apoiando os clientes a compreenderem e a adaptarem-se à complexa teia de regulamentos e de normas que abarcam estas matérias.

Finalmente, uma palavra à multidisciplinaridade, parecendo-me que em 2025 os escritórios de advogados estarão em melhor posição para reavaliar as suas estruturas e decidir sobre a eventual exploração de novos modelos de negócio. Com a contínua entrada de mais players no setor, nomeadamente internacionais, assistiremos a um reposicionamento dos intervenientes, o que tornará o mercado ainda mais dinâmico e competitivo. Será, assim, necessário continuar muito atento às exigências, à evolução e às necessidades efetivas do mercado global, por forma a assegurar a prestação de serviços jurídicos de excelência e de valor acrescentado.

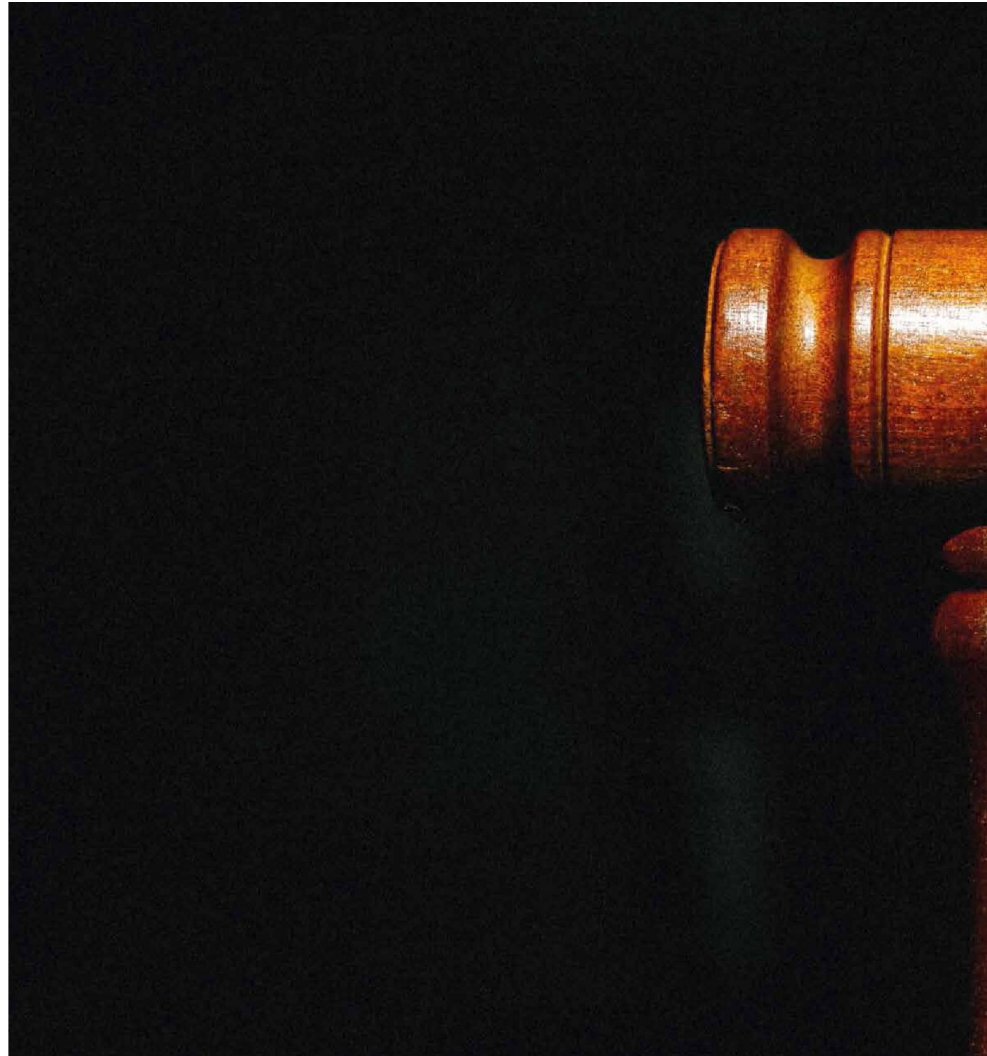


**Marcos Sousa Monteiro**  
National managing partner  
da Linklaters em Lisboa

A nível global, espera-se um aumento no volume e na dimensão das transações em 2025. Após um ano de 2024 em que esse crescimento já se fez notar, em particular nos mega deals, a expectativa é que estejam reunidas as condições para que 2025 reforce a tendência de crescimento.

Em Portugal a expectativa para 2025 é semelhante, mas por motivos distintos. Contrariamente ao que se registou a nível global, 2024 foi um ano de contraciclo em Portugal, tendo-se assistido à redução do volume de transações. Sem prejuízo dos riscos geopolíticos que as novas relações entre os blocos da Europa, Estados Unidos e China possam trazer aos mercados, face à evolução esperada nas taxas de juro e em outros fatores, como o efeito que o dinamismo do mercado internacional habitualmente tem em Portugal, espera-se uma melhoria nos volumes de negócio em Portugal. Já a transição energética, com o foco nas metas de descarbonização, continuará a originar oportunidades, tal como vários outros setores.

Em termos organizacionais, a tecnologia, a inteligência artificial e a cibersegurança continuarão a ser aceleradores de mudança e inovação dos escritórios. A capacidade de antecipação e de adaptação da advocacia para enfrentar os desafios que se colocam em matéria de eficiência, produtividade e inovação será crucial para que 2025 seja um ano de sucesso, tanto na relação com os clientes como no desenvolvimento das suas equipas.

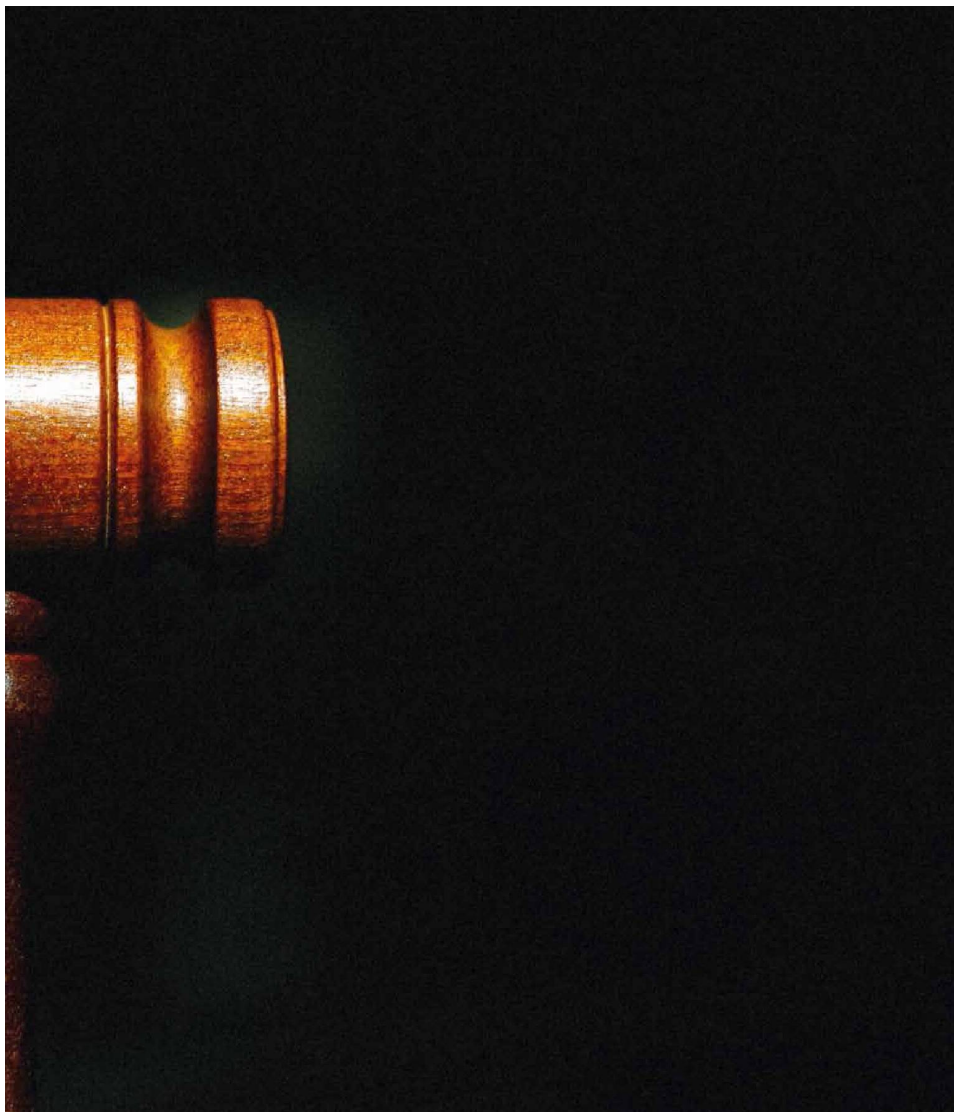


**João Ricardo Nóbrega**  
Managing partner  
da EY Law

Para 2025, antecipamos que o mercado da advocacia continue desafiante, proporcionando um cenário repleto de oportunidades. A transição digital continuará a desempenhar um papel fulcral, prevendo-se um crescimento da utilização de ferramentas de inteligência artificial (IA) e automação, por forma a otimizar processos e agilizar

procedimentos. Estas inovações vão previsivelmente exigir das sociedades de advogados um, maior e melhor investimento e, bem assim, uma adaptação constante para oferecer soluções mais rápidas e eficazes aos clientes, também eles, cada vez mais sofisticados.

O setor das energias renováveis permanecerá em destaque, impulsionado pela transição energética e pelas metas de descarbonização. Este movimento, irreversível, proporcionará um aumento da procura por assessoria jurídica em projetos relacionados com energia limpa e infraestruturas sustentáveis. De igual forma, o setor imobiliário deverá manter-se resiliente, com destaque para projetos sustentáveis, reabilitação urbana e logística, frequentemente potenciados por capital estrangeiro.



**Rita Montalvão**  
Managing partner  
da RSA

2025 apresenta-se como um momento estratégico para a RSA consolidar a sua posição no mercado jurídico, tanto a nível nacional como internacional. O cenário global, marcado por desafios políticos, económicos e sociais, exige adaptação e visão estratégica. No âmbito interno, as alterações legislativas, nomeadamente os Estatutos da Ordem dos Advogados e as novas dinâmicas do regime de estágio, colocam exigências que requerem atenção e inovação na gestão e nos serviços prestados.

Na RSA, o foco deverá centrar-se em áreas chave, como a transição digital e o reforço da interdisciplinaridade das suas áreas de atividade e, multidisciplinaridade, agora que as alterações legislativas permitem integrar profissionais de diferentes áreas. A tecnologia prossegue como uma prioridade estratégica, na gestão de processos internos, mas também na interação com clientes e parceiros. Adicionalmente, a necessidade de atrair e reter talento exige políticas claras e justas e o acolhimento de estagiários num regime que combine rigor com oportunidades de crescimento profissional.

Do ponto de vista do crescimento, a RSA deve continuar a reforçar a sua posição em áreas como o direito imobiliário de A a Z, M&A e societário, compliance e ESG, contencioso geral e propriedade intelectual, tirando partido da sua rede de parcerias lusófonas para atuar com eficácia em jurisdições estratégicas como Angola por exemplo. Adicionalmente, a personalização no atendimento aos clientes, aliada à capacidade de antecipar tendências, será a base para o sucesso no próximo ano. A RSA é uma sociedade de advogados versátil, global, que sempre teve a capacidade de criar soluções “fora da caixa”, pelo que se adaptará bem e conseguirá atingir os seus objetivos sejam quais forem as circunstâncias que se apresentem.

No âmbito das transações, prevemos uma retoma nas fusões e aquisições (M&A), especialmente com a descida e estabilização das taxas de juro, aliada ao dinamismo do investimento estrangeiro. As áreas de private equity e venture capital também prometem expansão, vocacionada sobretudo para os segmentos da Inovação/tecnologia, saúde e energia. Como denominador comum, estimamos assistir ao crescente fenómeno de profissionalização dos investimentos através da utilização de veículos regulados.

Em suma, a advocacia em Portugal para 2025 deverá beneficiar de um ambiente de recuperação económica e estabilidade financeira (naturalmente condicionada à estabilidade política) seguindo-se a tendência de atração de investidores internacionais. A

agenda ESG e as questões de compliance e governança empresarial continuarão a ditar as prioridades dos empresários e, consequentemente, a atuação da advocacia.

Estamos confiantes e preparados para 2025, oferecendo soluções jurídicas sofisticadas e inovadoras, baseadas no profundo conhecimento sectorial e na interação com as equipas da EY Global LAW e demais Service Lines do Universo EY, alinhadas às exigências de um mercado global em constante transformação



**João Quintela Cavaleiro**  
Sócio  
da Cavaleiro & Associados

Foco no trabalho de valor acrescentado deve ser o móbil para enfrentar 2025.

A Cavaleiro & Associados manterá a sua estratégia consistente de apoio aos grupos empresariais nacionais exportadores e às multinacionais que desenvolvem atividade em Portugal, bem como aos seus líderes e equipas de direção. Com quatro escritórios polarizados no Norte e Centro de país, a atividade jurídica manter-se-á assente nos quatro pilares de atuação: i) Empresas e Negócios; ii) Público e energia; iii) Private Clients and wealth, iv) Internacional.

2024 foi um ano intenso em transações de empresas (M&A) com a venda de participações nacionais a investidores/fundos internacionais. Para 2025, já estão a ser acompanhadas várias operações que confirmam a tendência dos últimos anos: as empresas portuguesas têm valor e continuam a despertar muito interesse pelos investidores e grupos internacionais. No Direito Público e Energia manter-se-á o desenvolvimento dos projetos públicos relacionados com o pacote de dinamização da UE – PRR – com foco nos temas de contratação pública. Em especial no setor da energia – central para o nosso escritório – 2025 continuará a ser um ano de crescimento, quer em projetos de hidrogénio, biocombustíveis, quer em projetos híbridos conjugados com solar, setor eólico.

Direito laboral e a reestruturação empresarial – de extrema intensidade em 2024 – manterão tendência de procura.

No Private Clients and Wealth é expectável que se denote o aumento consistente de temas como a o planeamento da sucessão familiar e as divisões graciosas de patrimónios, com foco em soluções de programação. Tem-se verificado a intensificação de criação e reorganização de

family offices. Nos tempos que correm, o grande exercício é posicionar o escritório em operações complexas, onde a personalização do serviço e competência das equipas seja primordial na escolha.



**Gonçalo Gama Lobo**  
Sócio  
da GLX/LTM e Associados

É inegável que o mercado da advocacia está em constante transformação, decorrente da convergência de forças sociais, económicas, tecnológicas e legislativas. Ao projetarmos o mercado para 2025, antevemos, por um lado, que o perfil do cliente seja ainda mais exigente e informado e, por outro, que os advogados sejam, cada vez mais, vistos como parceiros estratégicos que antecipem desafios e ofereçam soluções proativas.

A abertura dos escritórios à multidisciplinariedade, um tema já em debate nos últimos anos, tornar-se-á uma realidade em 2025, a qual exigirá das sociedades de advogados um reposicionamento estratégico, bem como um esforço acrescido na salvaguarda dos valores basilares da profissão: confiança e confidencialidade.

A adoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis será incontornável em 2025, sendo as sociedades de advogados desafiadas a demonstrar o seu compromisso com a sustentabilidade, não apenas dentro da própria organização, mas também no apoio a clientes que se pretendam alinhar aos padrões ESG.

Reconhecer que advogados e demais colaboradores são o principal ativo das sociedades será crucial para a garantir produtividade e, acima de tudo, satisfação no trabalho. Assim, promover o bem-estar físico e mental de todos aqueles que com os escritórios colaboram será uma prioridade inegociável. Os escritórios que souberem valorizar talentos, adotar políticas de

trabalho flexível, criar medidas de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, destacar-se-ão num mercado altamente competitivo.

Nesta linha, estamos certos de que, em 2025, o sucesso do mercado da advocacia dependerá não apenas da capacidade de inovação e adaptação, mas também do compromisso inabalável com as pessoas e com o planeta.



**Bruno Melo Alves**  
Sócio  
da Melo Alves

O mercado da advocacia de negócios em 2025 será afetado por alguma incerteza decorrente dos conflitos bélicos, em particular, na Europa de leste e Médio Oriente. A nível nacional, não obstante a aprovação do OE para 2025, a instabilidade política resultante da ausência de uma maioria estável nos anos que se seguem na AR, potencia a criação de sinergias negativas na perceção global dos investidores, o que pode ter algum impacto no mercado de M&A.

Quanto às tendências macro, a possibilidade legal de entrada das grandes consultoras no mercado jurídico no contexto das sociedades multidisciplinares, poderá intensificar movimentos de saída de advogados, sobretudo dos departamentos de M&A, Bancário e Fiscal de sociedades de advogados tradicionais, de média ou grande dimensão. Esta realidade pode potenciar mais dinamismo concorrencial no mercado da advocacia de negócios em Portugal, obrigando as sociedades de advogados com estruturas tradicionais a ajustar as suas estratégias ao mercado português, em particular a implementação de políticas ainda mais robustas de retenção de talento, bem como, a eventual redefinição da estratégia de parcerias com outras sociedades de advogados, que não tenham entrado no mercado português, de grande dimensão

e com projeção multi-jurisdicional que possam aportar dimensão e tração comparável às consultoras de dimensão internacional. Por outro lado, o surgimento de boutiques jurídicas ou o reforço das recentemente constituídas, especializadas em nichos de mercado, fora do âmbito da chamada advocacia de negócios, como seja o contencioso penal ou fiscal, o compliance anticorrupção e anti-branqueamento de capitais ou as investigações internas, parece ser uma tendência a intensificar em 2025. A maior independência destas estruturas, mais eficientes e bastante robustas tecnicamente, e o facto de prestarem serviços de elevado valor acrescentado ao cliente, contribui para que continuem a ganhar mais espaço no mercado jurídico português. No domínio internacional, a aparente aceleração do mercado angolano pode levar a um maior investimento das grandes sociedades de advogados nos seus escritórios além-fronteiras, como forma, também, de combater o menor dinamismo do mercado de M&A em Portugal e para fazer face à maior concorrência interna decorrente das sociedades multidisciplinares.



**Gonçalo Areia**  
Managing partner  
da RBMS

Depois de anos “turbulentos”, com uma pandemia disruptiva, revoluções digitais como a IA generativa e guerras regionais com impacto global, 2025 poderá ser um ano mais tranquilo, ainda que definidor de perspetivas futuras para a advocacia. Integrando o sistema de justiça, a advocacia permanecerá no turbilhão mediático que demanda reformas face à má performance de quase todas as jurisdições, tendo ao mesmo tempo de “fazer de amortecedor” perante as frustrações dos clientes, procurando soluções rápidas e ágeis para problemas raramente simples, numa socie-

dade com ciclos de atenção muito curtos, por vezes incompatíveis com a necessária ponderação técnico-jurídica. Continuará a ser desafiante para a advocacia mostrar o seu relevo no processo decisório dos clientes, face a potenciais danos (legais, mas também reputacionais) de decisões mal ponderadas, que têm consequências muito além do quadro legal e assumem enormes proporções no mundo conectado. O acesso ilimitado à informação e agora à IA generativa insinuam a dispensa do advogado, e acenam com soluções que muitas das vezes são fábulas de uma máquina (que é apenas um modelo matemático probabilístico). Ainda quanto à IA e aos seus desafios na advocacia, o tema continuará a ser incontornável face a esta incrível ferramenta de aceleração do trabalho jurídico. Mas assumirá especial relevância o cuidado na sua aplicação e o cumprimento do quadro regulatório a nascer, sendo exigida clareza aos advogados sobre o uso destas ferramentas. Por fim, a equação entre serviços jurídicos (expeditos e diferenciados) e o manancial de informação online (assimilada na IA generativa), determinará a continuação de movimentos de agregação na advocacia, com fusões ou a adesão a redes de advocacia como ferramentas de salvaguarda do futuro da profissão nos termos que a sociedade atual determina.



**António Macedo Vitorino**  
Sócio-fundador  
da Macedo Vitorino

O principal elemento que afetará a advocacia em 2025 e nos anos seguintes é a Inteligência Artificial. Tudo o que existe no domínio da tecnologia jurídica é ainda impecado e pouco ou nada inovador, mas os grandes modelos de linguagem (ChatGPT, Gemini) e outros menos conhecidos (Perplexity, Anthropic) dão resultados muito interessantes quando o utilizador sabe fazer as perguntas corretas e analisar e transformar os resultados. Os sistemas de Inteligência Artificial obrigam-nos a voltar ao essencial. A capacidade de pensar, o conhecimento e a experiência serão no futuro mais importantes do que nunca. A Inteligência Artificial é uma revolução silenciosa dentro do ruído de anúncios bombásticos; parece que nada muda até ao dia em que vemos que tudo é diferente. O desafio para as sociedades de advogados será aprender a usar, ensinar a usar e melhorar profundamente o seu conhecimento próprio. A Macedo Vitorino já empreendeu este caminho e em 2025 anunciará uma solução própria baseada em Inteligência Artificial que esperamos ter esse potencial disruptivo e diferenciador. No que respeita ao mercado da advocacia, a vinda da sociedade espanhola, Perez Llorca, em 2024, mostra a continuação da tendência para a entrada em Portugal de sociedades espanholas. Mas não há uma marcha no sentido inverso. Isto é o espelho da realidade económica portuguesa. As sociedades de advogados não conseguem tornar-se multinacionais. Os próximos anos não deverão ser diferentes. Só a inovação pode transformar esta realidade.



**Bashir Karim Vakili**  
Sócio  
da VPA Advogados



**Tânia V. Silva**  
Sócia  
da BAS – Sociedade de Advogados



**Ana Salgado**  
Partner  
da FB&A

O panorama jurídico, à imagem dos demais, encontra-se em permanente evolução, e 2025 não será exceção.

Os avanços tecnológicos, as transformações nas estruturas organizacionais das sociedades de advogados e as questões sociais e ambientais assumem protagonismo, o setor jurídico terá de se reinventar para responder às novas exigências.

Com o aumento significativo de estrangeiros a estabelecerem-se no país, a advocacia torna-se cada vez mais transnacional. Essa evolução exige dos advogados não apenas a compreensão das legislações locais, mas também as complexas interações entre diferentes sistemas jurídicos.

Nas sociedades multidisciplinares, o grande desafio será construir equipas que combinem soluções abrangentes, com elevados padrões éticos. Deverá manter-se uma interação mais próxima do cliente, apresentando soluções inovadoras para assuntos complexos.

A revolução tecnológica, por sua vez, redefine a advocacia. Ferramentas como a inteligência artificial, automação de documentos e plataformas digitais otimizam processos. Contudo, não se poderá descuidar o fator humano, nem a preocupação com questões como a proteção de dados e a cibersegurança, que neste quadro evolutivo assumem um carácter prioritário.

A advocacia de 2025 exigirá inovação, resiliência e visão estratégica. Tecnologias disruptivas, práticas sustentáveis e a valorização do capital humano serão os pilares para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades deste novo panorama jurídico.

Para 2025 perspetivam-se desafios resultantes da combinação de mudanças tecnológicas, novas expectativas dos clientes e questões regulatórias e impulsionados por transformações significativas, especialmente na área da inteligência artificial (IA).

Tais mudanças impõem a aquisição de novas competências, não só em termos jurídicos, mas também em áreas como a tecnologia, a gestão empresarial e o marketing digital. A capacitação constante será essencial para manter a competitividade, o que pode ser um desafio diante das exigências de tempo e recursos.

Por outro lado, o mercado jurídico é desafiado a encontrar o equilíbrio entre questões éticas, como o uso de novas tecnologias de IA, a privacidade de dados e a transparência na cobrança de honorários.

Também, a crescente pressão para que os advogados e escritórios assumam um papel mais ativo em temas como direitos humanos e responsabilidade social e ambiental.

O mercado da advocacia para 2025 exigirá que os profissionais e escritórios de advocacia se adaptem às mudanças tecnológicas, económicas e sociais. Para prosperar, será necessário responder às expectativas dos clientes e assegurar a adaptação às demandas de um mercado globalizado e em constante transformação. Aqueles que souberem equilibrar as exigências de modernização com os princípios tradicionais de ética e excelência terão uma vantagem significativa.

O mercado da advocacia é consequência das ditas tendências da Sociedade, quer sejam elas almejadas e projetadas, ou não. “Intelligence is the ability to adapt to change.” Em 2025, a referida máxima, não deverá ser exceção.

As alterações significativas ao Estatuto da Ordem dos Advogados e à Lei dos Atos Próprios de Advogados e Solicitadores, em vigor desde o início de 2024, assumir-se-ão como um fator inegável de impacto no mercado da advocacia de 2025. Fará sentido, de ora em diante, continuarmos a falar-se do mercado da advocacia [como um mercado dotado de autonomia, singularidade e exercício exclusivo pelos Advogados]? Ainda dentro da temática dos sujeitos ou players do mercado, destacamos o previsível decréscimo, a nível nacional, do número efetivo de advogados-estagiários inscritos, consequência do montante remuneratório imposto. Assumirão novamente relevância os processos de índole falimentar, litigiosidade laboral e, bem assim, as novas áreas de TMT – Tecnologia, Media e Tecnologias de Informação, perdendo relevância os processos relacionados com a área de Imigração e Golden Visa, resultado das mudanças profundas no referido sector. Por último, a tendência crescente das soluções tecnológicas, na forma de trabalhar, organizar e gerir dados/informação, assumirá cada vez maior preponderância no mercado da advocacia.

Num mercado da advocacia em constante evolução, a ética profissional e a responsabilidade social tornar-se-ão cada vez mais relevantes: fazer mais, melhor e diferente, com foco no advogado e na sua dignidade, será o mote para o mercado da advocacia em 2025.



**Pedro Pinto**  
Sócio  
da pbbr



**Cecília Santos**  
Editora  
da Almedina



**Filipe Costa Fonseca**  
Managing partner  
da Datalex

Na pbbr esperamos que a economia portuguesa mantenha em 2025 a trajetória positiva dos anos recentes, não obstante um contexto geopolítico complexo e com focos de imprevisibilidade, com os quais já temos vivido nos últimos anos. Esperamos que os níveis de investimento se mantenham e cresçam mesmo, o que será certamente gerador de mandatos de trabalho para a pbbr.

Se essa previsão se concretizar, esperamos que o mercado da advocacia mantenha os níveis de crescimento de um sector que tem mostrado ser dinâmico, com muita sofisticação e maturidade e que tem dados provas de uma enorme resiliência.

Para além de muito trabalho para a nossa clientela de origem nacional, manteremos um foco particular em trabalho com origem internacional, o que a nossa participação em networks globais (Meritas, com adesão em 2023, e Lus Laboris, desde a nossa fundação), entre outros, muito estimula, no qual a pbbr tem investido e continuará a investir fortemente.

Finalmente, esperamos que algumas alterações recentes do quadro legislativo e regulatório da nossa atividade venham a possibilitar reais condições para a consolidação das sociedades de advogados portuguesas como entidades verdadeiramente geradoras de valor para a economia do País.

Sendo a maior e mais antiga editora jurídica em Portugal, a história da Almedina funde-se com a da edição jurídica no país. Com quase 70 anos de existência e liderança no setor, a Almedina tem desempenhado um papel essencial na transformação do mercado editorial jurídico. A profusão de títulos acompanha a evolução das temáticas, cada vez mais específicas, que espelham um mundo progressivamente mais complexo, a que o Direito deve dar resposta.

A constante emergência de novos temas exige critérios rigorosos na seleção de obras e atenção às novas tendências que se desenham tanto em Portugal como em ordenamentos jurídicos estrangeiros, antecipando as necessidades futuras do mercado. Contudo, o setor enfrenta desafios, como a cópia ilegal, que evoluiu das arcaicas fotocópias para métodos digitais sofisticados que reproduzem conteúdos protegidos pelo direito de autor, um valor civilizacional consagrado para preservar o produto da criação humana.

No mercado editorial jurídico existe uma relação direta entre a emergência de nova legislação e o surgimento de títulos que refletem e densificam essas mudanças, e que tantas vezes têm como destinatários os advogados. Peças-chave no desenrolar da prática judiciária diária, o seu papel no contexto editorial jurídico não se esgota, de todo, enquanto clientes deste mercado. O contributo que aportam enquanto autores é uma mais-valia não apenas para os seus colegas; aproveita a toda a comunidade de profissionais que forma o sistema judicial.

A Almedina conta, e espera contar cada vez mais, com o contributo do advogado enquanto autor, numa parceria de décadas que se reflete num catálogo vasto e rico, que em muito se deve a estes profissionais.

As tecnologias aplicadas ao setor jurídico, conhecidas como legal tech, têm transformado significativamente a forma como os serviços jurídicos são prestados e consumidos. Em 2025, a expectativa é que essa transformação continue, mas também que surjam novos desafios.

Um dos maiores desafios das empresas legal tech e, conseqüentemente para os seus clientes que serão os utilizadores dos serviços disponibilizados por aquelas, será o cenário regulatório. O setor jurídico é, na esmagadora maioria dos países, altamente regulamentado e as soluções tecnológicas precisam estar em conformidade com diversas legislações nacionais e internacionais. Isso inclui desde questões de privacidade de dados, como o RGPD, e regras específicas da prática jurídica, como a ética e o sigilo profissional.

Em 2025, espera-se que a pressão da regulação sobre as soluções e plataformas digitais se intensifique. A atenção especial que está a ser conferida à Inteligência Artificial, por exemplo, exigirá que as empresas de legal tech tenham, por um lado, de adotar e desenvolver este tipo ferramentas nos seus produtos e serviços, mas também que os tenham de as adaptar para garantir que estejam em conformidade com as normas regulatórias sobre esta matéria que se encontram em constante evolução. O setor jurídico lida com dados pessoais e, em alguns casos, informação sensível como informação financeira, biométrica, filiação sindical, entre outras, o que torna a segurança uma preocupação crítica para as legal techs. À medida que mais dados são armazenados e processados digitalmente, os riscos de ataques cibernéticos e revelação de informações confidenciais aumentam. As legal techs terão também de investir continuamente em criptografia avançada, autenticação multifatorial e outras tecnologias de proteção de dados.





**Hugo Marques dos Santos**

Advogado sénior  
da MG Advogados

O final de cada ano é sempre marcado por tentativas, mais ou menos felizes, de se tentar prever o que o seguinte nos reserva. A divinação já não recorre às entranhas dos animais, aos padrões dos fígados, ao voo das aves ou às runas: continua a ser previsivelmente errada. Tentemo-la, não obstante.

Na maioria dos casos, mais do que uma mudança, o que se costuma verificar é uma situação de continuidade, uma evolução lenta, um repetir dos passos. Esta rotina, só permite compreender as alterações com o distanciamento do tempo.

Para 2025, fala-se de uma crise económica iminente, de uma ordem internacional que se irá desmoronar em consequência da guerra a Leste, dos resultados de uma eleição ocorrida noutra continente, que as piores distopias de Orwell e de Atwood se irão concretizar; que a inteligência artificial irá mudar radicalmente o mundo. Contudo, parece-nos que nenhum desses cenários irá trazer uma grande mudança à advocacia em Portugal.

Não quer isto dizer que, a verificarem-se os cenários mais pessimistas, não existam impactos nesta área de actividade, apenas que, como em qualquer outra realidade económica complexa, a advocacia em Portugal é um colosso burocrático avesso às mudanças e que procura as soluções que já conhece.

Crises anteriores, fizeram com que houvesse maior procura em determinadas áreas jurídicas em detrimento de outras, mas o conflito sempre marcou a actividade humana e a necessidade de recorrer a um advogado continuará a existir. Poderá haver mais ou menos procura de serviços jurídicos, mas a actividade, como um todo, não sofrerá uma alteração profunda a curto prazo.

Mesmo a “ameaça” da inteligência artificial tem vindo a ser incorporada lentamente no mundo da advocacia e os seus benefícios/malefícios apenas se irão começar a revelar lentamente. Assim e em síntese, parece-nos que 2025 será um continuar do que foi 2024.



**Frederico Faria de Oliveira**

Fundador e diretor-executivo  
da Blue Screen IT Solutions

O mercado da advocacia tem enfrentado profundas transformações para responder a desafios como a necessidade de maior eficiência e a crescente exigência de todo o ecossistema, sendo que algumas tendências refletem uma adaptação contínua da advocacia às novas realidades do mercado.

Automação e inteligência artificial (IA) - A automação de tarefas repetitivas, como a análise de contratos, a pesquisa jurídica e a gestão documental, continuará a ganhar espaço onde as ferramentas de IA já são capazes de analisar grandes volumes de dados legais, prever desfechos de processos com base em jurisprudência, e auxiliar na redação de documentos legais.

Legal techs e plataformas de serviços jurídicos - As empresas que desenvolvem e implementam soluções tecnológicas no setor jurídico, conhecidas como legal techs, estão a transformar o acesso e a prestação de serviços jurídicos através de plataformas de resolução de disputas online, ferramentas de gestão de escritórios e de acompanhamento de processos, e soluções para democratizar o acesso à justiça, como serviços jurídicos pré-pagos ou consultorias digitais.

Modelos de trabalho híbrido e flexível - O trabalho remoto tornou-se um padrão em muitos escritórios. Em 2025, espera-se a predominância de modelos híbridos para equilibrar a produtividade e a qualidade

de vida, e o investimento em ferramentas digitais para facilitar a colaboração, seja interna (colaboradores) ou externa (parceiros ou clientes).

Foco na experiência do cliente - A personalização dos serviços jurídicos será essencial e deve incluir uma comunicação mais clara e acessível, o uso de tecnologias que simplifiquem as interações, como chatbots e assistentes virtuais, e uma maior transparência em honorários e resultados esperados.