

GONÇALO FLEMING

SÓCIO DA MORAIS LEITÃO

"O NORTE É HOJE UMA REGIÃO COMPETITIVA NO PANORAMA EUROPEU"

Gonçalo Fleming colabora com a Morais Leitão desde 2006, sendo sócio desde 2018. Integra a equipa de comercial e M&A e é responsável pela gestão do escritório do Porto. Segundo o advogado, a região Norte e, em particular, a área Metropolitana do Porto, vive um dos momentos mais dinâmicos da sua história recente, afirmando-se como pólo de investimento, inovação e talento. Nesta entrevista, Gonçalo Fleming analisa os fatores que sustentam a competitividade da região, o papel das empresas, universidades e tecnologia, e as tendências que estão a transformar a economia e a advocacia de negócios. Entre a internacionalização, a inteligência artificial e a atração de investimento, destaca um Norte cada vez mais relevante no contexto europeu.

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

ID: 124024335

01-07-2026

ENTREVISTA

7



ID: 124024335

01-07-2026

Como avalia o atual momento económico da região Norte e, em particular, da Área Metropolitana do Porto, no contexto nacional e europeu?

Vivemos atualmente um dos períodos mais dinâmicos da nossa história recente. A região é hoje um importante centro de atração de investimento nacional e estrangeiro – o que não pode ser considerado um produto do acaso. Esta consolidação resulta de fatores estruturais como a qualidade dos nossos recursos humanos, a presença de universidades de referência, um tecido empresarial muito diversificado inserido num ecossistema particularmente inovador e aberto. O Porto, em particular, é um polo de serviços partilhados, de tecnologia, de indústria e investigação de ponta, que atrai empresas multinacionais em variadíssimos setores. Mesmo num contexto de alguma desaceleração, a região destaca-se pela resiliência, a que não será alheia a forte capacidade (e vocação) de exportação e a crescente inovação. Ainda há caminho a fazer na transição digital e energética, bem como na qualificação de infraestruturas críticas, mas o balanço é claramente positivo: a região Norte é hoje competitiva no panorama europeu.

O Porto tem vindo a afirmar-se como um polo cada vez mais relevante para investimento e atividade empresarial. Quais considera serem os principais fatores que explicam esta evolução?

Não há dúvida de que o Porto é hoje um polo muito relevante de investimento e atividade empresarial, e isso resulta da conjugação de vários fatores.

Desde logo, a afirmação do Porto enquanto destino turístico e cultural deu uma visibilidade internacional que a cidade não tinha há alguns anos. Essa projeção externa ajudou a atrair não só visitantes, mas também investidores e talento.

Em paralelo, o Porto consolidou-se, juntamente com outras importantes cidades da Região Norte, como Braga e Aveiro, como *hub de startups* e centros tecnológicos, o que reforça a imagem da região como um ecossistema inovador e orientado para atividades de maior valor acrescentado.

O tecido empresarial local, tradicionalmente mais ligado ao comércio e a servi-

ços, tem vindo também a diversificar-se para áreas mais tecnológicas e intensivas em conhecimento, sem perder a capacidade de adaptação que historicamente o caracteriza. Esse tecido empresarial, assente em muitas PME, tem sabido adaptar-se e inovar-se, o que reforça o papel do Porto como plataforma natural de serviços, logística e talento para toda a região.

Outro aspeto relevante é a atratividade para investidores, trabalhadores

qualificados e visitantes. A cidade oferece uma qualidade de vida que, apesar do aumento dos custos, continua competitiva face a outras grandes cidades europeias, o que é determinante na captação e retenção de talento.

A reabilitação urbana da cidade tem sido particularmente bem conseguida, com grandes investimentos na recuperação de edifícios, que transformou profundamente o centro da cidade. Essa requalificação





“O Porto consolidou-se, juntamente com outras importantes cidades da Região Norte, como Braga e Aveiro, como hub de startups e centros tecnológicos, o que reforça a imagem da região como um ecossistema inovador e orientado para atividades de maior valor acrescentado”

trouxe mais comércio, mais serviços, restauração e alojamento, contribuindo para revitalizar a economia local e tornar o Porto mais atrativo para quem quer viver, trabalhar ou investir aqui.

Outro fator significativo tem sido o importantíssimo papel das universidades e instituições de ensino superior, com uma reconhecida capacidade para formar profissionais altamente especializados, alimentando um fluxo constante de capital humano qualificado para as empresas da região.

Por fim, tem sido decisiva a articulação entre setor público, privado e academia, que tem permitido criar infraestruturas, incubadoras e mecanismos de apoio ao empreendedorismo, reforçando a atratividade da região.

A proximidade ao tecido empresarial e industrial do Norte influencia a forma como os advogados acompanham os clientes e os negócios na região?

Sem dúvida. Estamos perante um tecido empresarial muito diversificado, com forte presença de PME industriais exportadoras, grupos empresariais familiares e, mais recentemente, centros tecnológicos e *startups*. Isso significa que aos advogados não basta dominar os aspetos técnico-jurídicos, sendo absolutamente essencial conhecer o setor e o contexto competitivo em que o cliente opera, de molde a conseguir dar uma resposta mais focada e adequada à realidade do negócio do cliente. Acresce que muitos desses clientes têm uma forte dimensão exportadora e de internacionalização, o que exige às sociedades de advogados uma combinação entre proximidade local e alcance internacional.

O Norte continua a ter uma forte componente industrial e exportadora. Que setores têm hoje demonstrado maior dinamismo e potencial de crescimento?

O Norte continua a afirmar-se como um dos principais motores industriais e exportadores do país, com destaque para setores como a metalomecânica, as tecnologias de informação e comunicação, os centros de serviços partilhados e as atividades de I&D, muitos deles concentrados na Área Metropolitana do Porto. A estes somam-se os centros de serviços partilhados e o

ID: 124024335

01-07-2026



01-07-2026

ID: 124024335

turismo, que têm tido um impacto significativo no investimento e no emprego.

Um bom exemplo desta capacidade da região para acolher projetos industriais e tecnológicos de grande escala é o recente investimento da Lufthansa, com a instalação de uma unidade de manutenção aeronáutica na Região Norte. Este projeto, fortemente integrado em cadeias de valor internacionais, reflete bem como o Norte consegue combinar infraestruturas, talento qualificado e um tecido empresarial capaz de responder às exigências de setores altamente tecnológicos.

Tem acompanhado múltiplas operações de M&A e reestruturação. Nota um aumento da sofisticação das empresas portuguesas em processos de expansão, internacionalização e atração de investimento?

Sim, de forma clara. Por um lado, existe uma apetência do capital estrangeiro (fundos e parceiros) por empresas de média dimensão localizadas no Norte. Por outro, essas mesmas empresas revelam hoje maior abertura e disponibilidade para se internacionalizarem.

Este processo tem vindo a traduzir-se numa maior profissionalização da governação e numa aproximação a padrões internacionais, o que reforça a credibilidade e a competitividade das empresas portuguesas.

O mercado imobiliário empresarial e logístico tem registado uma evolução significativa nos últimos anos. Como vê atualmente o segmento do corporate imobiliário em Portugal?

A evolução recente do mercado imobiliário empresarial e logístico em Portugal tem sido marcada por dinâmicas muito distintas, mas interligadas, que refletem mudanças estruturais na economia e na forma como as empresas operam. No segmento de escritórios, continua a verificar-se uma procura qualificada por espaços bem localizados, eficientes do ponto de vista energético e tecnologicamente preparados.

No segmento do retalho, mantêm-se ativas as operações de *sale & leaseback*, libertando capital através da alienação de imóveis a investidores institucionais, enquanto assegura a continuidade da exploração dos espaços mediante con-

tratos de arrendamento de longo prazo, oferecendo aos investidores ativos com perfis de risco-retorno atrativos e arrendatários com forte resiliência.

No eixo logístico, o investimento em armazéns automatizados e tecnologicamente avançados tem ganho particular relevo, impulsionado pelo crescimento do comércio eletrónico, pela necessidade de cadeias de abastecimento mais eficientes e pela pressão para reduzir tempos de entrega.

O Porto tem atraído cada vez mais centros tecnológicos, startups e empresas internacionais. Estamos perante uma transformação estrutural da economia da região?

É inegável de que o Porto e a região Norte se têm deparado, nos últimos anos, com a criação e instalação de numerosas *startups* e centros tecnológicos, representando hoje uma fatia relevantíssima do ecossistema nacional de empresas inovadoras. O Porto e a região Norte têm sabido criar um ambiente favorável a estas empresas e isso está já a dar os seus frutos, crescendo a criação de emprego qualificado e a atração e retenção de talentos. Nessa medida, julgo acertado dizer-se que há uma certa transformação da economia na região, que continua a modernizar-se a ganhar competitividade.

Esta é apenas mais uma dimensão da vitalidade do Porto e da região Norte, que teima em não se deixar ultrapassar, seja na área das tecnologias e inovação, seja na indústria, nos serviços ou nas artes, com um modelo crescentemente sofisticado.

Qual o papel das universidades e faculdades do Porto na criação deste ecossistema de talento e inovação?

Absolutamente crucial! As universidades e instituições de ensino superior são, como é sabido, autênticos motores de talento e inovação. Ao formarem talento altamente qualificado, colocando-o ao serviço do tecido empresarial e industrial, e ao transformarem a investigação em soluções com impacto real, o ensino superior surge, naturalmente, como motor decisivo para afirmar o Porto e reforçar a competitividade da Região Norte à escala global. Expressão disso mesmo foi, por exemplo, a recente assinatura de um memorando de entendimento entre o Município do Porto, a Universidade do Porto e o Politécnico do Porto para lançar o «*PITCH – Porto Innovation and Technology Community Hub*», um parque de ciência e tecnologia à escala regional destinado a estruturar o ecossistema de inovação do Grande Porto – e que evidencia bem o valor da articulação entre academia, setor público e empresas.

Considera que existe hoje uma nova geração de empresários portugueses com uma visão mais internacional, tecnológica e estratégica?

Naturalmente que sim. E isso, a meu ver, resulta, desde logo, da própria formação dos jovens universitários ser hoje muito mais internacionalizada e orientada para competências globais. Programas de intercâmbio universitários, estágios internacionais ou formações avançadas no estrangeiro são apenas alguns exemplos. Acresce que muitas empresas oferecem hoje aos seus colaboradores a possibili-

“O Norte continua a afirmar-se como um dos principais motores industriais e exportadores do país, com destaque para setores como a metalomecânica, as tecnologias de informação e comunicação, os centros de serviços partilhados e as atividades de I&D, muitos deles concentrados na Área Metropolitana do Porto”

ID: 124024335

01-07-2026

dade de terem experiências profissionais no estrangeiro, permitindo-lhes estudar e trabalhar num contexto multicultural. Na Morais Leitão, temos programas de rotação internacional pelos vários escritórios, incentivos à formação internacional e claro, uma enorme exposição a negócios e operações *cross-border*, trabalhando lado a lado com *players* globais.

Estas novas gerações de empresários cresceram em ambiente digital, tiveram contacto sistemático com ferramentas tecnológicas durante a sua formação e utilizam-nas sem qualquer resistência, revelando uma enorme abertura para experimentar novos modelos de negócio, adotar soluções inovadoras e colaborar com ecossistemas de inovação.

Portanto sim, não posso deixar de acompanhar o entendimento de que esta geração de empresários – e de advogados – tem uma visão mais internacional, tecnológica e estratégica. E isso é apenas natural...

Também a advocacia parece viver uma mudança geracional. Como caracteriza a evolução do papel do advogado de negócios nos últimos anos?

Os clientes esperam hoje que o advogado antecipe riscos, contribua para a definição de modelos de negócio e atue como verdadeiro parceiro de negócio, participando ativamente na tomada de decisão. Ao mesmo tempo, a nossa prática jurídica tornou-se mais digital, com uso intensivo de bases de dados, de plataformas colaborativas e, cada vez mais, de ferramentas de inteligência artificial. Estarão por isso mais bem preparados aqueles que melhor compreenderem o seu ofício neste novo contexto tecnológico, sobretudo em áreas mais expostas, como sucede na advocacia dos negócios. Esta geração de advogados traz também uma expectativa diferente quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, num momento em que a própria profissão, tal como outras assentes em competências cognitivas e relacionais, está em profunda transformação pela mudança da sociedade e pelo impacto da IA.

A velocidade da economia e da decisão empresarial exige hoje outro tipo de resposta das sociedades de advogados?

Na advocacia empresarial, em particular nas grandes sociedades, como é o caso da

Morais Leitão, coloca-se hoje um duplo desafio: ser, por um lado, uma sociedade *full service* – capaz de responder a todas as necessidades jurídicas dos clientes – e, por outro, uma sociedade altamente especializada em cada área do Direito relevante para esses mesmos clientes. Este aparente paradoxo exige um modelo em que o advogado esteja o mais próximo possível do negócio do cliente. O que se espera do advogado é que conheça bem o cliente e o seu setor de atividade e que, a partir dessa relação de proximidade, consiga articular o

trabalho de diferentes especialistas dentro do escritório, garantindo uma resposta integrada, tecnicamente exigente e alinhada com a estratégia do cliente.

Existem especificidades na forma de trabalhar dos advogados do Porto ou o mercado jurídico português está hoje totalmente uniformizado?

O mercado jurídico português está hoje bastante mais uniformizado e maduro: o trabalho desenvolvido pelos advogados do Porto não difere, em exigência ou qualidade,



ID: 124024335

01-07-2026

"As novas gerações de empresários cresceram em ambiente digital, tiveram contacto sistemático com ferramentas tecnológicas durante a sua formação e utilizam-nas sem qualquer resistência, revelando uma enorme abertura para experimentar novos modelos de negócio, adotar soluções inovadoras e colaborar com ecossistemas de inovação"



do trabalho desenvolvido pelos advogados de Lisboa. As competências requeridas são as mesmas e os desafios idênticos – pense-se, por exemplo, na negociação de um contrato de aquisição de uma empresa ou de um imóvel: o cliente encontrará o mesmo nível de serviço em qualquer uma das cidades. O investimento não tem fronteiras e a qualidade jurídica também não. Aliás, o que hoje se pede a um advogado do Porto não é diferente do que se pede a um advogado de Lisboa, Madrid ou Londres.

Ainda assim, num contexto de proximidade, a localização do advogado pode ser um fator relevante para determinados clientes, especialmente os que operam na região. A relação de confiança e o conhecimento do contexto local continuam a ser elementos valorizados.

Historicamente, o Porto tem uma cultura empresarial muito própria, marcada pela proximidade e pela confiança. Isso continua a refletir-se na advocacia de negócios?

A proximidade e a confiança não são exclusivas da advocacia do Porto, mas é verdade que essas características se fazem sentir com particular intensidade junto dos nossos clientes, os quais se habituaram a encontrar nos nossos advogados autênticos parceiros de negócio. A intensidade das transações de M&A são disso bom exemplo, exigindo dos advogados, para além da necessária competência técnica, uma disponibilidade total para o cliente. Mas isso, insisto, não me parece que seja um exclusivo da advocacia nortenha...

Como evoluiu o escritório da Moraes Leitão no Porto desde a sua criação até à realidade atual?

Eu diria que evoluiu bem, ou melhor, muito bem. O escritório do Porto nasceu em 1989, pelas mãos do Carlos Osório de Castro, do Eduardo Verde Pinho, do Joaquim Vieira Peres, do António Lobo Xavier e do Agostinho Cardoso Guedes (CPPX) e era, sem dúvida, uma enorme referência na advocacia do Porto. As inegáveis e notórias qualidades dos seus sócios-fundadores e dos advogados que se juntaram a esse projeto, entre os quais o Bernardo Lobo Xavier (a quem eu sucedi na gestão do escritório do Porto), a sua ousadia, a sua carteira de clientes, as transações em que estava envol-

ID: 124024335

01-07-2026

vida, a forte ligação ao mundo empresarial e a estreita ligação à academia explicam uma boa parte do sucesso do escritório do Porto. A integração na ML em 2006 foi um passo natural e, passados 20 anos sobre a integração, não há dúvida nenhuma de que se tratou de um movimento absolutamente certo e de enorme sucesso. Foi a olhar para o futuro que, há duas décadas, se deu aquele passo e continua a ser com o futuro no horizonte que a ML Porto tem sabido captar e manter no seu projeto os melhores advogados, envolvendo-os neste extraordinário projeto e permitindo, por essa via, uma transição natural e orgânica de gerações. A geração pós-fundadores, se assim o posso dizer, encontra-se ativamente envolvida nas diversas dimensões do escritório do Porto, seja na sua gestão, seja na coordenação de departamentos e/ou de equipas de prática, seja nas relações diretas com os nossos clientes, o que, juntamente com a nova geração de talentosos advogados de que dispomos, tem assegurado que a ML Porto continua a prestar os melhores serviços nas diferentes áreas, como seja, comercial e societário, fiscal, laboral, contencioso, criminal, entre outras, permitindo que a ML Porto se mantém na liderança da advocacia nortenha. Temos, portanto, fundadas razões para estarmos absolutamente confiantes quanto ao futuro da ML Porto.

A descentralização das grandes sociedades de advogados para fora de Lisboa tornou-se mais relevante nos últimos anos?

Sem dúvida, mas a importância dessa descentralização não se limita à descentralização para fora de Lisboa. Atualmente, ninguém olha para as grandes sociedades de advogados como sociedades de Lisboa ou do Porto. São sociedades de Lisboa e do Porto.

E algumas delas, como é o caso da ML, são bem mais do que isso, oferecendo aos

seus clientes uma dimensão verdadeiramente internacional, assegurando-lhes a mesma qualidade de serviço noutras importantes geografias, como sucede, por exemplo, em Angola, Cabo Verde, Macau, Moçambique, Singapura e Timor-Leste.

A ML tem, assim, desde há muito tempo, o melhor de dois mundos: uma fortíssima presença local na Região Norte, por um lado, e a possibilidade de oferecer aos seus clientes do Norte de toda a *capacidade de fogo* instalada a nível nacional e internacional, por outro.

É tão frequente que um tema de *cyber-security* apele à intervenção de um colega do nosso escritório de Lisboa, como um recurso para o Tribunal Constitucional em matéria fiscal convoque um colega do Porto (e vice-versa).

Que desafios enfrenta hoje uma sociedade de advogados na captação e retenção de talento jovem, especialmente num contexto de maior internacionalização e mobilidade?

Além da competição salarial e da pressão de mercado, as sociedades de advogados enfrentam hoje desafios estruturais na retenção de talento jovem. Um dos mais relevantes talvez seja a necessidade de oferecer modelos de carreira claros e transparentes, com percursos de progressão bem definidos. A falta de clareza nesta matéria pode ser um entrave crucial à captação e retenção do talento jovem, e por isso fazemos revisões periódicas, sem descurar o necessário acompanhamento individual.

Por outro lado, deve também existir um investimento claro nas ferramentas tecnológicas, já que a falta de aposta nestas ferramentas pode ser vista como um sinal de atraso relativamente a outras organizações.

Por fim, diria ainda que a mobilidade internacional pode também ser um importante fator na hora de captar talento jovem,

“O investimento não tem fronteiras e a qualidade jurídica também não. Aliás, o que hoje se pede a um advogado do Porto não é diferente do que se pede a um advogado de Lisboa, Madrid ou Londres”





já que muitos advogados em início de carreira veem a possibilidade de trabalhar temporária ou permanentemente noutras jurisdições como parte natural do seu percurso profissional. Ao longo dos anos, a ML tem revelado uma clara apetência por trabalhar noutras jurisdições, em especial naquelas em que tem vindo a deixar a sua impressão digital, como, por exemplo, Angola, Cabo Verde ou Singapura, entre outras, consolidando relações de confiança e conhecimento aprofundado dos respetivos ordenamentos jurídicos. Acreditamos que esta exposição internacional também influencia a nossa constante capacidade de atração.

Quando olha para os próximos anos, que tendências acredita que irão marcar a advocacia de negócios e o desenvolvimento económico da região Norte?

Nos próximos anos, a advocacia de negócios será profundamente marcada pelo uso intensivo de inteligência artificial e de outras ferramentas tecnológicas. Aquilo que hoje ainda é visto como um fator diferenciador deixará de ser um “plus” para se tornar um requisito absolutamente básico da prática jurídica. Isto implicará uma aposta forte e contínua na formação e na adaptação às novas ferramentas, exigindo aos advogados uma literacia tecnológica mais musculada.

O mercado da advocacia tornar-se-á ainda mais competitivo, não apenas pela dinâmica interna da profissão, mas também pela entrada de novos *players*, em particular das grandes consultoras, que disputarão espaço na área dos serviços jurídicos de negócios.

Quanto à Região Norte, tudo indica que continuará a afirmar-se como um dos principais motores da economia portuguesa. A sua base industrial exportadora deverá tornar-se progressivamente mais automatizada e robotizada, reforçando a competitividade externa. O ecossistema tecnológico e de *startups*, muito visível no Porto e noutros centros urbanos da região, deverá manter uma dinâmica assinalável. Por fim, diria ainda que o turismo continuará a ser um pilar muito relevante da atividade económica na região e antecipa-se que as operações de M&A e de *corporate* imobiliário se mantenham particularmente ativas. ■

ID: 124024335

01-07-2026

6

**ENTREVISTA A
GONALO FLEMING**

O s3cio da Morais Leit3o analisa os fatores que sustentam a competitividade da regi3o do Porto, o papel das empresas, universidades e tecnologia, e as tend3ncias que est3o a transformar a economia e a advocacia de neg3cios. Entre a internacionaliza3o, a intelig3ncia artificial e a atra3o de investimento, destaca um Norte cada vez mais relevante no contexto europeu.



ADVOCATUS®

POWERED BY ECO

BRUXELAS
MULTAS ATÉ
40 MILHÕES:
A NOVA ARMA DA UE
CONTRA
A CORRUPÇÃO**ENTREVISTA****GONÇALO FLEMING**
SÓCIO DA MORAIS LEITÃO**"O NORTE É HOJE
UMA REGIÃO
COMPETITIVA
NO PANORAMA
EUROPEU"**

5 600205 028240

178Diretor: António Costa
Diretora executiva: Filipa Ambrósio de Sousa
10 Edições Anuais | Ano XVI | JULHO/AGOSTO 2026
5 euros | advocatus.pt