

## “Estamos abertos a parcerias estratégicas”

**Bridgewater** ■ A plataforma de *advisors* está a crescer. Quer ter um alcance global para ajudar as empresas na internacionalização. Paulo Morgado e Pedro Pereira da Silva explicam como. **P.6 e 7**



CRISTINA BERNARDO

## Setor quer pacto de regime para acelerar reestruturações

**Empresas** ■ Só com reformas estruturais é possível acelerar os processos de reestruturação, para que sejam transformados em oportunidades e não funcionem contra elas. Mas, para isso, tem de haver vontade do decisor político para alterar a atual situação, dizem especialistas.

### Investimento

Governo promete tornar Portugal destino de excelência

**João Rui Ferreira** ■ P.8



**Quem participou no maior negócio da década em Portugal, a venda do Novobanco**

**M&A** ■ P.10

**José Pedro Dias deixa direção do FC Porto para apoiar empresas em crescimento**

**Consultoria** ■ P.11

### Abreu Advogados junta-se à rede global TerraLex

**Lusofonia** ■ A Abreu anunciou a integração na TerraLex, tornando-se o primeiro escritório português a juntar-se à rede global. Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e Timor-Leste passam a fazer parte das jurisdições da rede jurídica, da qual o escritório brasileiro Motta Fernandes é membro.

### ETL chega a Portugal e quer crescer 50% já este ano

A rede de escritórios de contabilidade, auditoria e advocacia ETL Global já está presente em Portugal e prevê crescer 50% no mercado nacional este ano. “O processo de expansão em Portugal prevê uma dispersão geográfica estratégica, com o objetivo de reforçar a presença local e a proximidade com os clientes”, explicou Sérgio Ramos, *master partner*.



### João Vieira de Almeida distinguido pelo “Financial Times”

**Advocacia** ■ O *senior partner* da VdA João Vieira de Almeida é considerado pelo FT uma das 20 personalidades mais marcantes do setor a nível internacional dos últimos 20 anos. A VdA foi distinguida, também, como a quarta das 10 sociedades mais inovadoras da Europa Continental nas celebrações dos FT Innovative Lawyers.



## ■ Tiago de Magalhães

Advogado de Direito do Trabalho da CMS Portugal

# Transparência salarial: desafio ou oportunidade?

A transparência salarial está a transformar-se rapidamente num dos temas centrais de recursos humanos e de gestão das empresas. Impulsionada por novas exigências legais, sociais e éticas, este tema tanto pode ser visto como um desafio, ou como uma oportunidade estratégica para reforçar a competitividade, a reputação e a sustentabilidade das organizações. Numa altura em que a desinformação prolifera e a confiança é posta em causa, a responsabilidade social das empresas é cada vez mais valorizada e um fator de retenção e atração de talento.

As legislações europeias e nacionais têm vindo a reforçar a necessidade de práticas salariais transparentes, impondo obrigações claras às empresas, desde logo, de que para trabalho igual ou de valor igual deve ser assegurado salário igual. Não é de mais relembrar que atualmente e na União Europeia as mulheres ainda ganham, em média, cerca de menos 13% do que os homens, por trabalho de valor igual. E, esclareça-se, mulheres e homens até podem ter salários diferentes, mas essas diferenças têm de ser justificadas de forma objetiva. É de equidade e, até mesmo, de justiça salarial que se fala.

Normalmente quando se pergunta a alguém se na sua empresa há diferenças salariais a resposta é sempre a de que “pagamos igual a homens e mulheres”. No entanto, para que esta afirmação possa ser credível há todo um trabalho que é necessário ser realizado. E é precisamente aqui que entra a questão da transparência. É



preciso garantir que todos os colaboradores tenham fácil acesso aos critérios utilizados para definir salários, níveis salariais e progressão na carreira. Esta exigência implica uma revisão profunda das políticas internas, obrigando as empresas a documentar e comunicar de forma clara e acessível os seus processos de

**Numa altura em que a desinformação prolifera e a confiança é posta em causa, a responsabilidade social das empresas é cada vez mais valorizada e um fator de retenção e atração de talento**

remuneração. É, pois, essencial (para além de ser obrigatório) que as empresas tenham políticas remuneratórias transparentes, assente na avaliação das componentes das funções, com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres.

Neste novo (e atual) contexto, o papel de quem gere pessoas torna-se ainda mais relevante. É fundamental que as equipas de recursos humanos estejam devidamente formadas sobre os requisitos legais e as melhores práticas de compliance. Por outro lado, a própria criação de estruturas salariais claras e a realização de auditorias internas regulares são práticas recomendadas para garantir a conformidade legal, ainda que todos saibamos que o mercado de trabalho é dinâmico e que as empresas se querem competitivas e

produtivas. Mas no final do dia estamos a falar da própria imagem e reputação das organizações. Está tudo (inter)ligado.

A adoção de práticas de transparência salarial não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como uma oportunidade estratégica. Empresas que promovem a transparência tendem a atrair e reter talento, a melhorar o clima organizacional e a fortalecer a confiança dos seus colaboradores. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a reputação de uma empresa enquanto empregadora justa e transparente pode ser um fator decisivo na captação dos melhores profissionais.

Contrariamente ao que se possa pensar, a transparência salarial contribui para a

construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, no respeito e na meritocracia. Colaboradores que sabem à partida qual será o seu vencimento, que compreendem os critérios de progressão e remuneração sentem-se mais motivados e envolvidos, o que se traduz em maiores níveis de produtividade e compromisso. Por outro lado, a redução das desigualdades salariais e a promoção da igualdade de oportunidades são fatores que reforçam a coesão interna e a imagem externa da empresa.

No caso das empresas que trabalhem com entidades públicas, e de acordo com a referida Diretiva, a conformidade com o princípio da igualdade salarial assume uma importância acrescida. É que o respeito por este princípio passará a ser uma condição essencial para a participação em concursos públicos e concessões, reforçando a necessidade de práticas salariais transparentes e justas.

A transparência salarial deve ser vista como um investimento na sustentabilidade e na resiliência, permitindo às empresas posicionarem-se como líderes em ética, inovação e responsabilidade social. Na verdade, a discussão salarial deverá deixar de ser um tabu.

Ignorar a equidade salarial ou até mesmo a sua transparência é arriscar não só processos contraordenacionais e o pagamento de coimas, como processos judiciais e ainda correr riscos reputacionais. Tudo o que se quer e que se pode evitar.

# Conferência ADVISORY SUMMIT 2025

📅 02 julho

8h30 - 12h30

📍 Católica-Lisbon

Saiba mais  
aqui



## Conheça o Programa

### INSCREVA-SE

■ Patrocinadores



Transformative  
Legal Experts



MORAIS  
LEITÃO  
GALVÃO TELES,  
SOARES DA SILVA  
& ASSOCIADOS

■ Apoio Institucional



CATÓLICA  
LISBON  
BUSINESS & ECONOMICS

EXECUTIVES

■ Organização



O Jornal  
Económico

# Acelerar processos de reestruturação de empresas exige pacto de regime

**Reestruturacões** ■ Sem vontade política, é difícil concretizar as reformas estruturais necessárias para acelerar os processos de reestruturação, para que sejam transformados em oportunidades e não funcionem contra elas, dizem os especialistas.

**António Sarmento**  
asarmento@medianove.com

A Comissão Europeia tem destacado o excesso de carga administrativa como um dos principais entraves ao crescimento das empresas portuguesas, apontando a necessidade de simplificação da regulamentação, melhoria das ferramentas regulatórias e redução dos encargos administrativos. Os estudos mostram que mais de metade das empresas em Portugal considera a complexidade dos procedimentos administrativos um obstáculo significativo, e mais de 83% apontam a regulamentação empresarial como barreira ao investimento, percentagem superior à média da União Europeia.

“Contudo e pese embora esta afirmação, a verdade, em minha opinião, o atual quadro legal, que é em grande medida condicionado por legislação europeia (quer quanto ao Código do CIRE, quer quanto às normas contabilísticas) funciona contra as empresas”, diz ao Jornal Económico (JE) José A. Nogueira, managing partner da RSN Advogados

“Uma empresa em reestruturação, diz-nos a experiência, em geral encontra-se endividada com o Estado (impostos) e com o sector financeiro (bancos). Ora estas duas instituições não têm nenhum incentivo para facilitar acordos. Pelo contrário”, acrescenta.

E José A. Nogueira considera que a “legislação fiscal é rígida e com tal carga garantística” que uma empresa em dificuldades,

na maior parte das vezes, não tem como corresponder. E a banca tem regras de provisionamento que lhes impede, na maior parte das situações, de aderir aos planos necessários para a recuperação das empresas. “Acres-



**Francisco Patrício**  
Sócio  
da Abreu Advogados



**José A. Nogueira**  
Managing partner  
da RSN Advogados



**Amílcar Silva**  
Sócio  
da Antas da Cunha Ecija

ce que uma empresa que recorra a esses mecanismos se vê completamente arredada de programas de investimento, acesso ao financiamento, estigma de mercado, levando que as empresas tentem até ao limite das suas possibilidades ocultar a situação em que se encontrem em não tomem as medidas que se impunham em defesa das suas operações em tempo útil. Quando recorrem a maior parte das vezes já são verdadeiras empresas insolventes”, aponta.

Sobre as reestruturacões “judiciais”, Francisco Patrício, sócio da Abreu Advogados, sublinha que as prioridades são sistémicas e teme que “não possam ser melhoradas no curto/médio prazo, sem um pacto de regime sério entre os partidos do arco da governação”.

“Como principais medidas, vejo que se tem de incutir celeridade na Justiça; que há um reduzido número de oficiais de justiça e falta de controlo do seu trabalho e que há um reduzido número de tribunais especializados. Tudo isto leva a atrasos incompatíveis com uma reestruturação que se quer breve e eficaz”, afirma.

## Custo do estigma

Em Portugal, a reestruturação de uma empresa é frequentemente associada à insolvência, a um falhanço, o que contribui para a existência de um estigma em torno deste processo.

“Sim, são conceitos interligados, e não poucas vezes confundidos porque uma reestruturação mal-sucedida pode acabar



A cultura empresarial portuguesa tende a associar processos de reestruturação a

numa insolvência”, diz Francisco Patrício. “Há um enorme estigma sim, muito por conta do que antes referi que era importante mudar e que se resume ao tempo de duração dos processos”, aponta.

Um processo de insolvência acaba, muitas vezes, por ser uma condenação, em que se atira alguém para fora do mercado. “Se um processo de insolvência leva anos a estar encerrado (às vezes uma década!) como pode alguém que esteja envolvido num processo destes (já para não falarmos no incidente de qualificação) não ficar para sempre ligado a ela? É

muito difícil recuperar a imagem como empresário quando há um percurso que pode ter esta morosidade”, alerta.

A cultura empresarial portuguesa – como a sociedade, no geral – tende a associar processos de reestruturação a situações de crise irreversível, o que dificulta a adoção proativa de medidas de reorganização antes de situações críticas.

“Em Portugal, a reestruturação empresarial continua frequentemente associada à insolvência (pelas razões acima expostas), o que contribui para um estigma negativo. Este estigma resulta



MANUEL DE ALMEIDA/LUSA

situações de crise irreversível

da perceção de que a reestruturação é sinónimo de fracasso empresarial, em vez de ser vista como uma oportunidade de recuperação e adaptação”, acrescenta José A. Nogueira.

“O Programa do Governo prevê algumas medidas como a revisão do regime da insolvência e a adoção das melhores práticas europeias relativamente à facilitação de acordos de reestruturação, mas teremos ainda de ver se, em concreto, essas medidas poderão ou não contribuir para a desmistificação desse estigma”, reforça Amílcar Silva, sócio da Antas da Cunha Ecija, ao JE.

## Desafios

■ Para que o processo de reestruturação seja visto como uma oportunidade e não como um fracasso é fundamental:

■ **Promover uma mudança cultural** adotando quadro legislativos que não hostilizem as empresas em reestruturação e que normalizem a reestruturação como ferramenta de gestão estratégica e não apenas de emergência.

■ **Incentivar a adoção de práticas** de governança e inovação que permitam às empresas antecipar desafios e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado.

■ **Integrar objetivos** de sustentabilidade e digitalização nos planos de reestruturação, aproveitando instrumentos europeus e nacionais de apoio à transição verde e digital.

■ **Garantir acesso a financiamento** e apoio técnico para empresas em processo de reestruturação, reduzindo o risco de insolvência e promovendo a viabilidade a longo prazo.

■ **Melhorar a eficiência dos sistemas** judiciais e administrativos para que os processos de reestruturação sejam céleres e previsíveis, aumentando a confiança dos empresários e investidores.

## Transformar crise em oportunidade

Transformar o processo de reestruturação numa oportunidade para construir organizações mais sustentáveis e com potencial de crescimento exige uma abordagem estratégica, integrada e orientada para o futuro.

“São estes mesmos, os propósitos das reestruturações: (re)construir organizações sustentáveis e potenciar o seu crescimento. O que é preciso é tornar eficazes os mecanismos existentes (e que na maior parte dos casos não são)”, defende Patrício.

Aliás, a reestruturação, quando

conduzida de forma estratégica e participativa, pode ser uma oportunidade para renovar o modelo de negócio.

O combate à ineficiência administrativa e ao excesso de burocracia devem ser prioridades estratégicas de qualquer Governo, pelo que as medidas tomadas nesse sentido serão seguramente bem recebidas pelo tecido empresarial nacional.

“A crescente aposta na digitalização das interações com os organismos públicos, nomeadamente com as Conservatórias do Registo Comercial, potencia que as empresas cumpram com as suas obrigações para com o Estado de maneira mais eficiente e célere, permitindo que vários destes atos sejam efetuados à distância”, explica Amílcar Silva.

Para este especialista, investir na simplificação e desburocratização de atos societários, nomeadamente no contexto de reestruturação de empresas, contribuirá também para que Portugal se posicione como uma jurisdição mais atrativa para o investimento estrangeiro.

Um processo de reestruturação societária pode e deve ser encarado como o início de um novo ciclo e como uma oportunidade de tornar uma empresa mais eficiente, sustentável e rentável. Uma reestruturação permite repensar o modelo de negócio, podendo a missão e os valores pelo qual uma organização se pauta ser redefinidos, apostando-se na inovação, sustentabilidade e responsabilidade social.

“Uma reestruturação poderá também ser uma oportunidade para reestruturar os quadros de direção, investindo em lideranças com capacidade de planeamento e execução a longo prazo, podendo também ser tidas em consideração as opiniões dos colaboradores que compõem a empresa”, diz Silva.

Para o Sócio da Antas da Cunha Ecija, poderá também aproveitar-se a reestruturação para redesenhar e reorganizar os processos de produção de bens e de prestação de serviços, de maneira a otimizar o consumo de recursos e tornar estes processos mais sustentáveis, por exemplo através da adoção de práticas de ESG. “Acima de tudo, a reestruturação não deve ser encarada apenas como uma resposta a uma crise financeira, mas sim como uma oportunidade de transformação de uma empresa a todos os níveis”, conclui.

## Ricardo Santos Ferreira e Inês Amado

rsferreira@medianove.com

A **SRS Legal** anunciou a integração da equipa da **LSM**, fundada por Luís Silva Morais, numa “união estratégica que assegura a continuidade da relação” entre os dois escritórios. **Cristina Homem Ferreira Morais**, sócia da LSM, e **Lúcio Tomé Feteira** juntam-se à SRS Legal como consultores.

\*

A **PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados** nomeou **Diogo Freitas** como sócio. Está no escritório desde 2023 e a sociedade refere que tem vindo a assumir “um papel relevante na consolidação da presença da PRA na Madeira”.

\*

A **Andersen** nomeou **Luis Moreira Cortez** como partner



**José Carlos Vasconcelos**

no escritório de Lisboa. Era partner da Coelho Ribeiro & Associados. Foi também integrado **José Carlos Vasconcelos** como Local Partner no escritório do Porto. Era sócio da Abreu Advogados. Ambos reforçam as capacidades da Andersen em Portugal em Corporate e M&A.

A Andersen também integrou **Tiago Piló** como novo partner e corresponsável pelo Departamento de Laboral do escritório de Lisboa. Vem da VdA.

\*

A **Devoteam Portugal** nomeou **Tomás Cruz Rodrigues** para Head of People, que passa a liderar a estratégia global de gestão de talento da empresa. **Fátima Santos** junta-se à consultora como Public Sector Lead, com o objetivo de reforçar a presença da Devoteam no setor público e desenvolver soluções tecnológicas orientadas



**Fátima Santos**

para os desafios da Administração Pública. Vem da KWD Automotive AG, onde era Head of IT Infrastructure.

\*

A sociedade de consultoria especializada em Propriedade Intelectual **J. Pereira da Cruz** reforçou a equipa de especialistas com a integração de **José António Vieira Rodrigues** e **Maria Margarida Pereira Leite**, para “serviços altamente especializados na área da proteção de invenções e inovação tecnológica”.

\*

**Ana Margarida Ximenes** integrou a **LLYC** como Portugal corporate affairs senior director. Era diretora-geral da Associação Portuguesa de Segurança. Tem 25 anos de experiência em comunicação, foi partner da Lift Consulting e presidente da Atrévia.

\*

A **Gouveia Pereira, Costa Freitas & Associados (GPA)** promoveu sete advogados a associados coordenadores e associados principais. **Marta Resende Santos, Susana Anacleto Neto, Verónica**



**Ana Margarida Ximenes**

**Santos e Victor Hugo Finizola** sobem à categoria de associados coordenadores, enquanto **Ana Rafaela Balas, Diana Morgado Pinto e Teodora Stamenova** foram promovidos a associados principais.

**Paulo Morgado e Pedro Pereira da Silva** ■ São CEO e partner da Bridgewater, uma plataforma de *advisors* que pretende democratizar o acesso a conhecimento acumulado por quem já construiu carreira e desenvolveu projetos. São 160, querem ser mil em 2027, mas, mais importante, ter um alcance global para ajudar as empresas na internacionalização.

## “Estamos a estruturar o mercado da experiência”

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

**Chegaram a 160 consultores, até onde querem crescer?**

**Paulo Morgado (PM)** – A Bridgewater mais do que consultores tem *advisors*, são duas coisas diferentes, porque os consultores, normalmente, ajudam as empresas a tomar decisões pela utilização de métodos e modelos, e os *advisors* capitalizam muito na sua experiência de vida para ajudar as empresas a evitar riscos que conhecem ou a aproveitar oportunidades que eles também conhecem. Nós estamos a estruturar o mercado da experiência.

**E que objetivos têm de crescimento?**

**PM** – A nossa ideia é chegar a mil *advisors* em 2027.

**Pedro Pereira da Silva (PPS)** – A plataforma cresceu na Ibéria. O Paulo que fundou a Bridgewater. Éramos 50 *advisors*, há cerca de dois anos e meio, e o que disse na altura foi que a Bridgewater tinha todos os ingredientes para ser uma plataforma global, porque a necessidade em Portugal ou Espanha é igual a uma necessidade na Austrália, na Ásia, na América. É isso que temos vindo a fazer. Basicamente, foi exportar o modelo, o facto de democratizarmos a experiência de uma forma eficiente, simples, rápida e à medida que as empresas precisam, ou seja, não têm de comprar um ano ou dois de *advisory*, não têm de fazer um *budget* inicial, têm a possibilidade de escolher

um conjunto de áreas, de *experts* que têm o seu *know-how* e provaram na sua vida. Hoje, temos *advisors* em quase 20 países.

Quando na altura falei com o Paulo para definir ações a curto e médio prazo, não havia nenhuma razão para não querer um crescimento exponencial, porque nos países em que já abrimos, na América Latina, América do Norte, Europa Central, Ásia, a necessidade é igual e a oportunidade é igual, ou seja, o facto de termos em conjunto o conhecimento, a experiência comprovada. Além de nos permitir darmos crescimento às empresas, queremos também ter um crescimento rápido, porque é possível, dado que o modelo que definimos é pretendido e procurado em todas as geografias em que temos implementado.

**Como tem sido a procura, as empresas têm aderido?**

**PM** – Normalmente, uma plataforma digital, como é o caso da Bridgewater, tem de apostar sempre num lado que é o primeiro a ter de fazer crescer, a Amazon apostou nos livros, nós apostamos nos *advisors*. Depois, estes *advisors* vão trazer mais base de clientes, embora nós estejamos neste momento abertos a parcerias estratégicas, não de capital, exatamente para que essa base de clientes possa progredir de forma bastante mais acelerada. Hoje temos 200 clientes.

**Recentemente, foram premiados pela inovação. O que trazem ao mercado?**

**PM** – É a estruturação do mercado da experiência, que não tem a ver com a idade, tem a ver sobretudo com a disponibilidade que as pessoas têm para poder prestar serviços de *advisory*. Nós apercebemo-nos de que há muitas pessoas que, após uma vida corporativa intensa, porque já não a querem ter, independentemente de terem atingido uma determinada idade, preferem instalar-se, digamos assim, por conta própria. A Bridgewater o que quer é aproveitar a possibilidade que esses *advisors* têm de vender dias do seu tempo e proporcionar esta, vamos dizer assim, *uberização*, porque, no fundo, estão a utilizar só na medida daquilo que precisam. As empresas não teriam dinheiro para comprar um *advisor* durante todo o tempo, conseguem comprar um ou mais dias de *advisory*. Portanto, esta ideia de por um lado sermos a Amazon, por outro lado somos Uber, por outro lado ainda as empresas podem fazer *playlists* dos *advisors* que querem ter e depois mudá-las, somos Apple.

**As empresas passam a ter acesso a 'advisors', o que antes era mais difícil...**

**PM** – Claro, era difícil. Aquilo que nós fizemos foi não apenas criar uma plataforma digital que é como o LinkedIn, em que os *advisors* e as empresas podem interagir, mas, além disso, conseguimos trazer padrões digitais que estão incorporados nas pessoas, como o *as a service*, como as *playlists*, o mercado tipo Amazon.



**Começaram por Portugal e Espanha, mas apontaram aos países da CPLP e da América Latina. A resposta desses mercados tem sido efetiva?**

**PPS** – Sim. Na altura, quando entrei, coloquei o tema ao Paulo – não fui só eu, foi com mais dois sócios, o Gonçalo Moura Martins e o Francisco Febrero, e tentámos, de certa forma, trazer uma rede de *networking* que já tínhamos. Foi uma complementaridade do trabalho que o Paulo desenvolveu inicialmente. Trouxemos novas

geografias, com capital de confiança, com pessoas que conhecíamos, profissionais com experiência, com histórias de grande sucesso, com carreiras mais do que comprovadas e, por sua vez, com empresas que queriam ter acesso a essa experiência, esse *know-how*.

Juntámos um bocadinho as nossas redes de *networking* e começámos. Uma coisa puxa a outra, um *advisor* traz outro *advisor*, uma empresa traz outra e as coisas vão caminhando a uma velocidade dinâmica, mais do que nós estávamos à espera.

**Estão a ser um acelerador do desenvolvimento, nomeadamente das PME, como queriam? Que tipo de cliente têm?**

**PPS** – Temos todo o tipo de clientes, desde pequenos, médios e grandes empresas. O mais importante aqui, quando se fala de crescimento, e crescimento além-fronteiras e não só local, é que nos deparamos com PME que queriam crescer, mas não sabiam como, não sabiam como é que se faz a internacionalização. Não é expor-



**Há um trabalho que vai ter de ser feito, de insistência, de pedir aos líderes empresariais que tenham mais humildade, porque normalmente a humildade é rentável, é mais rentável do que o ego”, diz Paulo Morgado**



tar, internacionalizar é uma coisa diferente. Acho que o que o *advisor* pode trazer, claramente, é estruturar o pensamento. O quê, para quê e porquê muitas vezes não está respondido, mas mais do que isso, é o como, quem e quando, e acho que o que nós conseguimos trazer através dos nossos *advisors*, que ou estão lá – nas diversas geografias – ou já o fizeram, é permitir estruturar o pensamento e ajudar no terreno empresas que queiram crescer lá.

**Como se aborda a falta de crescimento das empresas em Portugal, o que lhes falta e o que é que vocês trazem em que elas se possam apoiar?**

**PM** – Acho que aquilo que nós tentamos trazer é ambição. Diria que é uma das primeiras coisas. Nós ainda temos um fenómeno que eu acho que tem de ser ultrapassado, que é muitas das empresas portuguesas, sobretudo quando têm líderes que ainda estão numa fase muito embrionária do seu crescimento e em que ainda há uma prevalência do ego, precisam de saber reconhecer nos outros complementaridades. Nada

melhor do que um francês para nos ajudar a navegar em França. Numa conversa de uma hora, nós conseguimos ficar com ideias sobre, por exemplo, logística. Portanto, diria que há um trabalho que vai ter de ser feito, de insistência, de pedir aos líderes empresariais que tenham mais humildade, porque normalmente a humildade é rentável, é mais rentável do que o ego. Esse tema de dizer assim, olha, eu não percebo nada de Espanha, alguém me ajuda em Espanha, é muito interessante.

**PPS** – Dou um exemplo concreto, falaste da logística e está a acontecer neste momento: uma empresa de um país A quer crescer num país B e definiu um *target*. É uma empresa que fatura largas dezenas, mesmo centenas de milhões. Houve um *advisor* desse país onde a empresa queria crescer que veio e em duas conversas pelo telefone e uma reunião definiu-se um *target*, passado um mês uma reunião e hoje estamos a discutir a transação, passados dois meses. Porquê? Basicamente porque era um *advisor* que conhecia o mercado do país B, conhecia as empresas, conhecia as empresas daque-

la dimensão para aquele *target* e as coisas correram.

**Este tipo de história é cada vez mais normal, as empresas portuguesas já começam a olhar mais para fora?**

**PM** – Depende. Há muitas empresas que são exportadoras conhecidas, sobretudo no Norte, mas a exportação *de per si* não acrescenta valor às empresas. Portanto, se Portugal continuar a ser um *hub* de fábricas a competir diretamente com países que não têm o mesmo calibre de segurança social que existe na Europa, essas empresas estão condenadas ao fracasso e só não estão condenadas ao fracasso porque a banca em Portugal, que é a principal fonte de financiamento das empresas, insiste em financiar empresas moribundas. Essas empresas podiam ser menos moribundas se de facto tivessem uma obrigação de crescer e se de facto tivessem a ideia de que trabalham num mercado pequeno. Só o mercado espanhol é cinco vezes maior do que o mercado português. A formação bruta de capital fixo, o *stock* de formação bruta de capital fixo de Espanha em Portugal é de 20%, o *stock* de formação bruta de capital fixo de Portugal em Espanha, mesmo com a diferença, é de três vírgula pouco por cento, nada. Portanto, há um mercado, designadamente o espanhol, à espera das empresas portuguesas. E as coisas demoram muito tempo, não há um sentido de urgência porque, lá está, quando se precisa de dinheiro não se vai às vendas, vai-se antes ao financiamento adicional.

O crescimento é, de facto, a única solução da economia que eu vejo para o país. As empresas não reconhecem essa necessidade de que têm de se tornar independentes, designadamente da banca e do Estado.

**PPS** – Claramente, o crescimento é algo que é inevitável e é forçoso, ainda mais nós que estamos num país relativamente pequeno, mas hoje temos excelentes exemplos de empresas que passaram essa fase do crescimento. Temos empresas que são muito maiores lá fora do que em Portugal e temos vários exemplos. Por isso, acho que hoje já não é um problema de falta de *benchmarking* ou de falta de histórias de sucesso.

**Tem uma vasta experiência Internacional, têm os dois. Este momento de tensão geopolítica**

**e comercial representa maiores riscos para os processos de internacionalização. Como é que se podem enfrentar?**

**PPS** – Tem a ver com as geografias e com o que se pretende. Muito importante, no processo de crescimento, é pensar um bocadinho além do que nós conseguimos ver, não só no próximo ano, dois anos, mas tentar desenhar o que pode ser daqui a três ou cinco anos, e depois fazer um pouquinho engenharia inversa, ir lá à frente e vir cá atrás e depois tentar fazer a jornada.

Hoje, claramente, o mundo é diferente, já não é uma globalização, é uma glocalização, já não temos o *supply chain* que vem da Ásia, vamos ter outras coisas do Médio Oriente. Há toda uma alteração geopolítica e de fluxos logísticos que têm de ser integrados e hoje é mais importante garantir a *availability* do produto ou do serviço do que o preço, porque sem produto não há margem, não há vendas e não há crescimento. Há um conjunto de variáveis que se alteraram e que vão continuar a alterar-se, que é importante integrar. Também há outras oportunidades que não existiam anteriormente e passam a existir. Temos N empresas nossas conhecidas em Portugal ou na Ibéria, que deixaram de estar na Ásia ou na China, porque basicamente o cenário é diferente. Perdemos alguns mercados, mas, se conseguirmos ganhar noutra altura, vamos conseguir ganhar outros mercados para compensar esses. Isso é uma questão de dinâmica e não nos focarmos na desculpa, focarmo-nos na solução.

**Os desafios que se colocam não são só geopolíticos, são também muito tecnológicos. Como devem as empresas abordar esta questão?**

**PM** – Eu acho que o tema da tecnologia não é um tema que as empresas lhes apeteçam ou não adotar, é uma questão de sobrevivência. Hoje, as empresas, ainda muitas delas, estão a olhar para as coisas com calma, porque ainda não conseguiram reconhecer que a IA [inteligência artificial] não tem uma curva linear de crescimento, tem uma curva exponencial, basta ver as evoluções que tem havido destes modelos do tipo Chatgpt. As empresas têm de perceber que o consumidor e as outras empresas incorporaram padrões digitais. As pessoas, hoje, quando querem um produto que é difícil de encontrar nas lojas vão à Amazon por

conforto, por capacidade de fazer uma reclamação, saber onde está o seu pedido, et cetera. Ninguém abdica hoje de um nível de serviço como a Amazon proporciona às empresas, ninguém abdica de utilizar o Uber ou outro meio, ninguém abdica de ter contactos nas redes sociais. Portanto, as empresas ou se habituem a estes padrões novos ou vão ficar irremediavelmente para trás, não apenas tecnologicamente, mas também naquilo em que a tecnologia pode transformar a sua competitividade. Não é adotar o digital, é pensar em digital, que é uma coisa diferente.

**Quais são os objetivos da Bridgewater, onde é que se veem em 2027, com mil 'advisors'? Quantos clientes em que mercados?**

**PPS** – Nós definimos isso a curto prazo – porque 2027 é já amanhã – e definimos isso como uma vontade. Depois daí é fácil, ou seja, de mil para 10 mil é só um passo, mas acho que o mais importante é a cobertura global, podermos oferecer o mesmo tipo de serviço que a Bridgewater proporciona, que é o crescimento, uma forma simples e eficiente com acesso ao tal capital de conhecimento e de confiança no globo. Hoje estou em Portugal e quero abrir um negócio e crescer na Austrália ou na América do Sul ou onde seja e ter a certeza que posso ter acesso a conhecimento de quem lá está para me permitir tomar as minhas melhores decisões.

**PM** – A Bridgewater está a seguir o caminho normal de uma empresa que trouxe inovação ao mercado. Essa inovação é preciso ser entendida e depois de se entender é nossa convicção de que haverá um crescimento exponencial, explosivo, da empresa. Sabemos que temos um caminho de catequização, sabemos que os egos dos gestores são nossos inimigos, mas ultrapassaremos isso tudo porque o mais difícil foi ter a ideia e criar a empresa.



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

# Governo quer “criar as condições” para atrair investidores internacionais

**Private Equity** ■ Secretário de Estado da Economia quer Portugal como um “destino de excelência” para o investimento estrangeiro, mas também apoiar a internacionalização das empresas portuguesas.

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

A captação de investimento estrangeiro é um objetivo declarado do Governo. O secretário de Estado da Economia, João Rui Ferreira, garante que estão a trabalhar para “criar as condições necessárias para que Portugal se afirme como um destino de excelência para o investimento internacional”.

João Rui Ferreira falava na abertura da conferência sobre fusões e aquisições organizada pela Bain & Company e pela sociedade de advogados Cuatrecasas, para uma plateia de *stakeholders* do mercado de M&A (fusões e aquisições), nomeadamente assessores jurídicos e financeiros; fundos de capital de risco e gestores de empresas.

João Rui Ferreira destacou que “o Governo assume uma visão clara e ambiciosa para o desenvolvimento económico nacional: criar as condições necessárias para que Portugal se afirme como um destino de excelência para o investimento internacional, ao mesmo tempo que apoia decisivamente a expansão das nossas empresas nos mercados globais”.

Para além do Secretário de Estado da Economia, a conferência debateu estratégias *outbound* e *inbound* de M&A. No painel dos gestores de fundos de *private equity*, o tema da dimensão das empresas foi abordado como motor desse investimento estrangeiro. “Tornar as empresas maiores significa apenas que podem atrair os mercados internacionais”, defendeu Inigo Sanchez, *Founder* da Portobello Capital.

Já Álvaro Pires, *partner* da Bain & Company, disse que “ao mesmo tempo, há uma energia muito positiva à volta de Portu-



A Cuatrecasas e a Bain & Company debateram o mercado de M&A

gal como país para trabalhar, para investir e como criador de líderes”.

“Por fim, vemos que há um nível de maturidade e de sofisticação muito fortes no país, que dão confiança às empresas nacionais e aos investidores para competirem em qualquer mercado internacional”, acrescenta.

Num painel intitulado “Strategic Outbound M&A: Driving International Expansion”, João Bento, CEO dos CTT, falou do

caso da empresa que dirige e que efetuou no final do ano passado uma parceria de *joint venture* com o Grupo DHL, nos mercados de encomendas de comércio eletrónico em Portugal e em Espanha, e adquiriu a Companhia Auxiliar al Cargo Express (Cacesa). “O nosso caso específico teve muito que ver com a insuficiência do mercado português, para substituir aquilo que era o nosso negócio inicial, de correio, que está em queda acentuada”.

“Portugal era pequeno para conseguir desenvolver uma estratégia de crescimento e de criação de valor. Precisávamos muito de sair e como já estávamos em causa era capturar escala, poder crescer na cadeia de valor, e daí essas duas aquisições”, referiu João Bento.

Na conferência participaram ainda como oradores, do lado das empresas, Luís Rebelo da Silva, CFO da Bondalti; Rui Teixeira, CFO da EDP; e Sandra Santos, CEO da Logoplaste.

No segundo painel – sobre sobre tendências e oportunidades em investimentos *inbound* para as *private equity* em Portugal, e intitulado “Private Equity em Portugal: Tendências e oportunidades para o investimento estrangeiro” – participaram, do lado das *private equity*, Gonzalo Fernandez-Albiñana, *managing director* e *head* de *buyout* da Ardian para Espanha e Portugal; Iñigo Sanchez Asiain, *founder* e *partner* da Portobello Capital; José María Muñoz, *founder* e *senior partner* da MCH Private Equity; Lars Becker, *founder partner* da Henko Partners; e João Coelho Borges, sócio fundador da Draycott.

Mariana Norton dos Reis, sócia coordenadora da área de Societário e M&A da Cuatrecasas, foi a moderadora do painel dedicado às tendências e oportunidades em investimentos *inbound* para as *private equity* em Portugal, e considera que “esta conferência foi uma forma de partilhar conhecimento sobre como converter-se num *player* global, com experiências recentes de expansão internacional realizadas através de operações relevantes de M&A”. Por outro lado permitiu “interação entre empresas portuguesas e fundos de capital de risco nacionais, ibéricos e internacionais.

## Fundos de continuação ajudam às saídas dos investimentos

■ O mercado tem-se tornado mais criativo no que toca aos investimentos e à saída dos investimentos. Na conferência “M&A and Private Equity Outlook”, foi apontado o papel dos veículos de continuação (fundos de continuidade). Ou, seja, o chamado mercado secundário de *private equity*.

Um fundo de continuidade é um novo veículo criado especificamente para adquirir um único ativo da carteira ou múltiplos ativos de um fundo anterior, criando liquidez para os LPs (Investidores) que desejam “retirar o capital”, enquanto o General Partners (GP, ou gestor do fundo) continua a impulsionar o valor dos ativos para os próximos investidores.

Gonzalo Fernandez, Head of Buyout Spain & Portugal, Managing Director da Adrian, frisou que “as saídas estão a tornar-se um problema pois estamos todos no mesmo mercado”. O gestor espanhol destacou assim a questão da saída dos investimentos. A realidade é que houve uma redução das oportunidades de saída devido às pressões de avaliação e à incerteza macroeconómica e se gerou, defendeu.

O debate decorreu num painel intitulado “Private Equity em Portugal: Tendências e oportunidades para o investimento estrangeiro”, moderado pela advogada e *partner* da Cuatrecasas, Mariana Norton dos Reis.

Nesta conferência participaram ainda como oradores, do lado das empresas, Luís Rebelo da Silva, CFO da Bondalti; Rui Teixeira, CFO da EDP; e Sandra Santos, CEO da Logoplaste. Bem como Eduardo Ferreira de Lemos, *associate partner* da Bain & Company e Luís Miguel Cortes Martins, *senior partner* da Cuatrecasas. MTA

# A reestruturação de uma empresa deve ser um processo estratégico e contínuo

Para se manterem competitivas, muitas empresas têm necessidade de reestruturação. Nesta entrevista, Célio Rijo, Business Senior Director da Clarenet Portugal revela-nos os erros mais comuns e explica porque é tão importante contar com a assessoria de especialistas.

## Muitas empresas nacionais, sobretudo PMEs, veem a necessidade de se reestruturarem. Porquê?

A necessidade de reestruturação resulta da combinação de vários fatores: alterações nos comportamentos dos clientes, crescente pressão competitiva, mudanças regulatórias e a evolução acelerada do contexto económico. Para se manterem relevantes e sustentáveis, as empresas precisam rever modelos de negócio, processos internos e capacidades organizacionais.

## Quais são os primeiros sintomas dessa necessidade?

Os primeiros sinais manifestam-se tipicamente na dificuldade em acompanhar a dinâmica do mercado, ineficiências operacionais persistentes, quebra de margens ou de clientes e dificuldade em atrair talento. A falta de agilidade para responder a novas oportunidades ou desafios é um alerta claro de que é necessário repensar a organização.

## A seu ver, os líderes tomam as medidas necessárias no timing favorável ou tentam adiar o processo?

Ainda é frequente que os líderes adiem este tipo de transformação, muitas vezes por receio do impacto nas operações ou por falta de recursos. No entanto, quem atua proativamente, com uma visão clara e integrada, consegue preparar melhor a organização para o futuro e reforçar a sua competitividade.

## Porque devem as empresas contar com um especialista externo?

Um especialista externo traz uma visão independente, experiência acumulada em diferentes contextos e metodologias que ajudam a acelerar o processo de transformação. Além disso, contribui para desafiar paradigmas internos, identificar oportunidades e mitigar riscos, garantindo que a reestruturação seja mais consistente e alinhada com as melhores práticas.

## Quais são os erros mais comuns (que tornam esta colaboração necessária)?



Célio Rijo, Business Senior Director da Clarenet Portugal

Entre os erros mais frequentes estão a subavaliação da complexidade do processo, a falta de um plano estruturado, decisões baseadas apenas na visão interna da empresa e resistência à mudança. Sem apoio especializado, é comum que a reestruturação fique limitada a ajustes superficiais, sem gerar o impacto transformador que a situação exige.

## Como atua a Clarenet Portugal num processo destes?

A Clarenet Portugal atua como parceiro estratégico, ajudando as empresas a redesenhar processos, modernizar infraestruturas e acelerar a adoção de novas capacidades digitais. Cada abordagem é ajustada ao contexto e objetivos de negócio. Já apoiámos, por exemplo, PMEs industriais na transição para modelos mais ágeis e orientados por dados, ou empresas de serviços na automação de processos e melhoria da experiência do cliente.

## O que é mais desafiante - para a empresa, para as lideranças e para a Clarenet Portugal - num processo de reestruturação?

Para a empresa, o maior desafio é alinhar pessoas, processos e tecnologia num mesmo sentido de mudança. Para as lideranças, é garantir clareza de visão, capacidade de execução e gestão da resistência interna. Para a Clarenet Portugal, o desafio está em equilibrar inovação com pragmatismo, respeitando a cultura da empresa e assegurando que a transformação gera resultados tangíveis e sustentáveis.

## Por outro lado, o que é mais importante?

O mais importante é que a reestruturação seja encarada como um processo estratégico e contínuo, com forte compromisso da liderança e envolvimento das equipas. É fundamental garantir que as mudanças estejam alinhadas

com os objetivos de negócio e que criem bases sólidas para um crescimento sustentável. A colaboração transparente entre todos os intervenientes, incluindo parceiros externos, é também um fator crítico de sucesso.

## A digitalização tem aqui um papel importante. Até que ponto?

A digitalização é hoje um pilar fundamental em qualquer processo de reestruturação. Não se trata apenas de adotar novas tecnologias, mas de repensar modelos de negócio, processos e formas de trabalhar. Uma abordagem bem orientada permite ganhos de eficiência, maior agilidade, melhor experiência do cliente e capacidade de adaptação contínua – aspetos essenciais para a competitividade no contexto atual.

## O medo da tecnologia, basicamente entre colaboradores, tem fundamento? Esta pode torná-los dispensáveis?

É natural que exista algum receio, sobretudo quando a tecnologia é percebida como uma ameaça aos postos de trabalho. Mas, na maioria dos casos, o seu papel é libertar as pessoas de tarefas repetitivas, permitindo que se foquem em atividades de maior valor. O verdadeiro risco não está na tecnologia em si, mas em não preparar e envolver as equipas no processo de mudança. Quando bem gerido, o processo de digitalização é uma oportunidade para requalificar e valorizar o capital humano.

## Como vê o futuro das PMEs portuguesas? A resiliência que, no geral, vêm mostrando é suficiente?

As PMEs portuguesas têm demonstrado grande resiliência, capacidade de adaptação e criatividade, o que é um ativo importante. No entanto, o contexto económico e tecnológico exige uma evolução contínua. Resiliência por si só não chega – é fundamental investir em inovação, competências e modelos de gestão mais ágeis. O futuro será favorável para as empresas que combinarem essa capacidade de adaptação com uma visão estratégica clara.

## Morais Leitão assessora Nido Living

**Imobiliário** ■ A Morais Leitão, a Clifford Chance e KPMG Abogados prestaram assessoria à Nido Living na compra do portefólio do grupo Livensa em Portugal, num negócio que ascende a cerca de 1,2 mil milhões de euros. A aquisição da Livensa, empresa com várias residências universitárias em Portugal, pela

plataforma europeia especializada em alojamento para estudantes Nido Living, “deverá ser a transação mais significativa do setor imobiliário na Península Ibérica em 2025”, segundo a Morais Leitão, que esteve responsável pelos aspetos da transação relativos ao direito português. João Torroaes Valente, sócio de *Corporate Real Estate*, liderou a equipa multidisciplinar da ML responsável pelo apoio jurídico prestado à Nido Living.

18

**A Cushman & Wakefield e a CBRE estão a comercializar, em regime de coexclusividade, o edifício de escritórios Art's Building, no Parque das Nações. Até ao final do ano, 18 mil m2 do edifício da espanhola Merlin Properties serão libertados.**

## KGSA e Andersen assessoram compra do Hotel Miragem

**Imobiliário** ■ Os escritórios KGSA e Andersen prestaram assessoria jurídica a uma *joint venture* entre a ARD-Investment & Development e a Ibervalles na aquisição do Hotel Miragem, localizado em Cascais, por 125 milhões de euros. De acordo com o escritório, segundo o qual está previsto um investimento de 80

milhões de euros na requalificação e reposicionamento do ativo, esta será uma das transações imobiliárias mais relevantes em Portugal este ano. O financiamento da transação foi assegurado em parte pelo Novobanco, que contou com assessoria jurídica da Linklaters. A DLA Piper também esteve envolvida na operação, tendo coordenado o financiamento, estruturação societária e acordos comerciais da ARD.

# Venda do Novobanco movimentada sociedades

**Negócios** ■ Candidato ao negócio da década em Portugal contou com várias sociedades de advogados, nacionais e internacionais, nos bastidores.

**Inês Amado**  
iamado@medianove.com

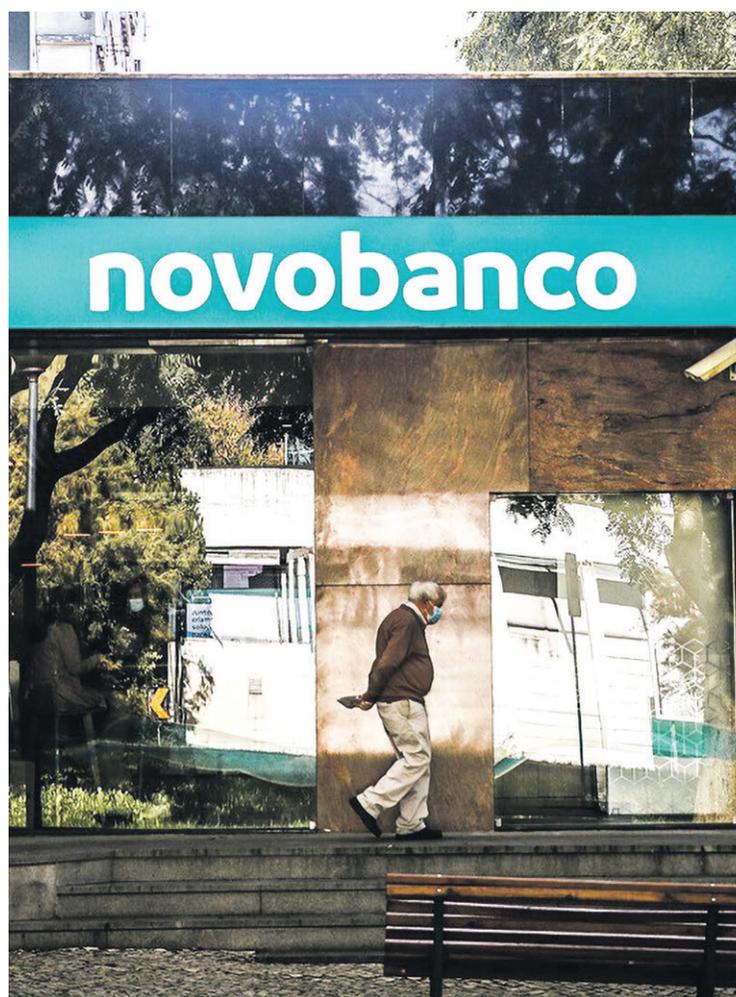
A venda do Novobanco ao Grupo BPCE, fechada em meados de junho e 11 anos depois de ter sido criado, deu-se com vários escritórios nacionais e internacionais na retaguarda. A acompanhar o banco português esteve a Linklaters, cuja equipa multidisciplinar foi liderada por Marcos de Sousa Monteiro, *managing partner* do escritório em Portugal e sócio da área de *Corporate/M&A*. Mariana Serra Baptista, *counsel* de *Corporate/M&A*, e Beatriz Morais, advogada associada da mesma área departamental, acompanharam o processo. Os sócios António Soares e Vera Ferreira de Lima, da equipa de Mercado de Capitais, coordenaram o processo de IPO, contando com o apoio de Rodrigo Moreira, advogado associado, Mercado de Capitais) e Rita Albuquerque, advogada associada do mesmo departamento.

Também a DLA Piper esteve envolvida naquele que poderá ser o negócio da década no país.

O escritório liderado em Portugal por Nuno Azevedo Neves prestou apoio jurídico à Nani Holdings, uma afiliada do fundo norte-americano Lone Star, que comprou o Novobanco em 2017. O acompanhamento jurídico decorreu em conjunto com o escritório de advogados americano Weil, Gotshal & Manges, no âmbito da assinatura de um Memorando de Entendimento para a venda da instituição ao grupo francês.

A equipa de Nuno Azevedo Neves contou com a participação, entre outros, das sócias Vanessa Antunes e Mariana Ricardo, dos associados seniores Ana Isabel Vieira, Sofia Oliveira Monteiro, Ricardo Violante e Bruno Soares Ferreira, bem como dos associados Sara de Faria Moreira e Gustavo de Almeida Neves.

O Grupo BPCE, por sua vez, contratou a CS'Associados como assessor jurídico, que trabalhou em conjunto com a sociedade de advogados Darrois Villey Maillet Brochier, na celebração do Memorando de Entendimento inerente ao processo de aquisição do banco português.



Novobanco foi vendido aos franceses do BPCE por 6,4 mil milhões

David Oliveira Festas, sócio nas áreas de Comercial e Societário, Fusões e Aquisições (M&A) e Mercado de Capitais da CS'Asso-



**Nicolas Namias**  
CEO do Grupo BPCE

ciados, esteve à frente do acompanhamento jurídico feito ao grupo francês, que contou com a participação de advogados de várias equipas do escritório, nomeadamente os sócios Maria Castelos, Bernardo Abreu Mota, António Rocha Mendes, António Rocha Alves e André Salgado Matos, e os associados Francisco Albuquerque Reis e Maria Almeida Garrett.

A operação de venda do Novobanco ao grupo francês, que foi criado em 2019 e é liderado por Nicolas Namias, deverá ficar fechada até junho de 2026. O Grupo BPCE é o segundo maior grupo do setor em França. Com MTA

## CMS assessorou Finangeste em projeto de 25 milhões

■ A CMS Portugal prestou assessoria jurídica à promotora imobiliária Finangeste num investimento de 25 milhões de euros relativo à reabilitação de dois edifícios no Parque das Nações - projeto “Verde Parque”. Sara de Almeida Barroso, sócia da área de Urbanismo, liderou a operação.

A liderar o acompanhamento jurídico à transação esteve a sócia do departamento de Urbanismo Sara de Almeida Barroso, com o apoio de Inês Machado da Silva, associada da mesma especialidade.

“A Finangeste, em parceria com um investidor internacional, vai reabilitar dois edifícios localizados no Parque das Nações, em Lisboa. O projeto, denominado Verde Parque, é composto por dois edifícios com finalidades distintas, sendo um dos edifícios afeto a escritórios e agora em processo de licenciamento para uso residencial”, detalha o escritório de advogados em comunicado.

As obras de requalificação dos dois edifícios de escritórios - um será convertido em habitação - irão custar à Finangeste acima de cinco milhões de euros. Segundo a promotora imobiliária e também empresa de recuperação de crédito, um dos edifícios está “em fase avançada de licenciamento um projeto de reconversão para uso residencial, que prevê a construção de 67 apartamentos”. IA

27 junho 2025 O Jornal Económico

## Telles assessorou Ferpinta na compra de hotel no Funchal

**Imobiliário** ■ A sociedade de advogados Telles prestou assessoria jurídica à Fragor Imobiliária, do Grupo Ferpinta, na compra à Relaxpélago de um hotel no Funchal, que reabriu sob a marca Vila Baleira Residence. Francisco Espregueira Mendes, *managing partner* e coordenador do departamento de *Corporate*,

Transacional e *Private Equity*, esteve à frente da equipa que prestou apoio jurídico à Fragor. José Maria Braga da Cruz, associado sénior do mesmo departamento, coordenou os trabalhos, nos quais participaram ainda Célia Neves Rodrigues, da equipa de Direito Imobiliário e Construção), Vera Matos Pereira e Francisca Cordeiro da Silva, do departamento de Trabalho e Segurança Social, e Ana Moreira da Silva, da área de Direito Fiscal.

## PLMJ assessora Davidson Kempner

**Negócios** ■ A PLMJ assessorou a Davidson Kempner no investimento na empresa portuguesa Aquaterra, que se dedica à produção sustentável de abacate e tangerina. A Sérvulo e a Linklaters, por outro lado, estiveram do lado da portuguesa Aquaterra no investimento da gestora de ativos global.

# José Pedro Dias deixa FC Porto para ajudar empresas a crescer

**Crescimento** ■ Diretor Comercial do Porto vai fazer consultoria estratégica para apoiar empresas. Aposta no *mentoring* e na estruturação de projetos.

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

José Pedro Dias, diretor Comercial do Futebol Clube do Porto durante toda a última década, vai deixar o clube para avançar com um projeto próprio de *advisory* e consultoria estratégica destinada ao apoio a empresas em fase de crescimento.

O novo projeto assenta num modelo de acompanhamento personalizado, com envolvimento direto na execução, oferecendo uma abordagem diferenciadora face a modelos tradicionais. Propõe apoio para crescimento sustentável, aceleração comercial, expansão internacional e *mentoring* de equipas.

“A consultoria nas áreas de estruturação de projetos comerciais, *mentoring* de equipas e alinhamento estratégico são eixos fundamentais onde é possível gerar valor significativo”, diz José Pedro Dias ao Jornal Económico. “Muitas empresas – algumas de grande dimensão, mas com estruturas de base familiar – podem ganhar uma nova dinâmica no mercado com ajustes em processos-chave”, acrescenta. “Esse tipo de apoio à gestão é, também, uma área onde identifico uma oportunidade clara”, aponta.

Licenciado em Engenharia Eletrotécnica e com um mestrado em Finanças, tem uma experiên-



José Pedro Dias

cia de 20 anos, em que passou pela Siemens, onde integrou a equipa global sediada em Munique, a Huawei, onde teve um papel determinante na abertura e consolidação do escritório

**“Consultoria na estruturação de projetos comerciais, ‘mentoring’ de equipas e alinhamento estratégico são eixos onde é possível gerar valor significativo”, diz José Pedro Dias**

da marca em Portugal, e a Cisco, onde liderou iniciativas comerciais em mercados internacionais, com foco em grandes operadoras de telecomunicações.

No Porto, desempenhou as funções de diretor B2B do Porto, sendo responsável pelo desenvolvimento e gestão da rede de parceiros do universo do clube, até este mês.

José Pedro Dias diz ao JE que, coma nova estrutura, está já envolvido em projetos de desenvolvimento comercial nos setores do desporto e do entretenimento, incluindo a colaboração com um clube português, bem como com uma empresa tecnológica de âmbito internacional, como parte de uma “estratégia personalizada centrada na cria-



Pedro Xavier,  
Founding Partner

## Fusões, aquisições e reestruturações como alavancas de crescimento empresarial

Um dos elementos limitadores da competitividade da economia portuguesa, perfeitamente identificado, tem que ver com a enorme concentração de micro, pequenas e médias empresas. Trata-se de uma característica de várias economias ao longo da Europa, mas que não deve desmerecer uma total reflexão em termos nacionais, pois coloca entraves ao crescimento económico e à competitividade das empresas, em particular num cenário a nível internacional, em uma economia que se pretende orientada para o exterior.

Por forma a melhorar esta limitação, devem ser objeto de maior reflexão e dedicação, as operações de reestruturação e reorganização empresarial. Atividades de natureza estratégica, como por exemplo de expansão, otimização das operações e estruturas de ativos, assim como de otimização de estruturas financeiras, que podem criar valor e permitir melhorias em termos de competitividade.

Reestruturações económicas e financeiras permitem então melhorar operações/negócios e estruturas de ativos, de capital e financiamento.

No seu geral, uma resposta eficaz via M&A, ou seja, fazendo uso recorrente de operações de Fusões e Aquisições como resposta perfeita a este desafio.

Operações de aquisição na tomada de um target para ganhar escala, em operações de fusão e consolidação, em que diversas entidades se transformam em uma só, reforçando níveis de solidez e contribuindo para o aumento da dimensão das empresas, por forma a capacitá-las para concorrerem diretamente em mercados mais exigentes.

Operações de joint-venture, alianças estratégicas, desinvestimentos, spin-offs e carve-outs, surgem igualmente como reestruturações operacionais relevantes, assim como, a nível financeiro, reestruturações via leveraged buyout, management buyouts, que contribuem para dinâmicas económicas facilitadoras.

Na Triple A – Capital & Finance, apoiamos as empresas precisamente nessas estratégias. Poderá contar com uma total e dedicada assessoria em processos de fusões e aquisições (M&A) e assessoria a financiamentos, por forma a gerar valor à sua organização.

# NUCAGE

GRUPO

**Inovação e confiança  
para sua eficiência.  
De pessoas para pessoas.**



**Contabilidade**



**Recursos Humanos**



**Consultoria**

ENTRE EM CONTACTO CONNOSCO

A NOSSA EQUIPA ESTÁ PRONTA PARA O AJUDAR A ENCONTRAR O APOIO ADEQUADO À SUA NECESSIDADE



214 585 700



geral@nucage.pt

CARCAVELOS + ESTORIL + PAREDE + SINTRA + LISBOA

nucage.pt