

12.04.2024

Diretor  
Filipe Alves  
Subdiretores  
Lúgia Simões, Nuno  
Vinha e Ricardo  
Santos Ferreira



# Advisory

Caderno publicado  
como suplemento  
do Jornal Económico  
nº 2245. Não pode  
ser vendido  
separadamente.

**Consultora francesa  
Altios abre escritório  
em Lisboa para apoiar  
internacionalização  
de clientes**

Consultoria ■ P.18

**Ercros contrata Uría  
Menéndez e Evercore  
para apoiar resposta  
à OPA da portuguesa  
Bondalti**

Assessoria a M&A ■ P.00

**Assunção Cristas  
e Catarina Pinto Correia:**  
“Solução para questão  
da água deve  
ser estrutural”

Experts ■ P.20 e 21



**Primeiro trimestre  
do ano termina com  
várias OPA e com  
aquisições  
nos laticínios**

Negócios do mês ■ P.12

## Imobiliário e turismo vão liderar reestruturações em 2024

■ Especialistas ouvidos pelo JE esperam um aumento das reestruturações de empresas este ano e dizem que fundos têm interesse em empresas viáveis. Rui Pedro Almeida, CEO da Moneris, diz em entrevista que as empresas não vão poder adiar mais essas reestruturações. Na conferência do JE Advisory, especialistas pediram mais flexibilidade por parte do Estado.



**Evercore será  
o assessor  
financeiro da  
colocação em bolsa  
da Luz Saúde**

Mercado de capitais ■ P.3

**Alternativa aos  
tribunais nasce em  
Benfica pelas mãos  
da Universidade  
Autónoma de Lisboa**

Arbitragem ■ P.23

João Luís Traça,  
sócio da Miranda  
Investigação de  
Bruxelas é uma  
“mensagem clara”  
para as grandes  
tecnológicas

Experts ■ P.22



**“O grande salto quântico que teve lugar  
nos últimos 12 meses foi começarmos  
a entrar nas grandes transações”**

**Grande Entrevista** ■ A J+Legal, fundada há três anos por José Diogo Horta Osório, Jaime Esteves e Jorge Brito Pereira, quer continuar a ser uma “startup de seniores”, leve e sustentável, mas ao mesmo tempo ser capaz de disputar os grandes ‘deals’. ■ P.14

## Editorial

## Porque algumas organizações têm sucesso e outras não



**Filipe Alves**  
Diretor

Dizer que as pessoas são o principal ativo de uma organização é uma daquelas frases feitas, quase um cliché, que qualquer gestor repete, mas que, por um lado, nem sempre corresponde à verdade; e, por outro, nem sempre essa importância se traduz no devido reconhecimento, pela gestão, em relação às pessoas que compõem a organização.

Na primeira situação, refiro-me a empresas que operam em áreas onde o talento humano é necessário, mas não é o capital mais importante que a empresa tem. O mesmo não acontece, porém, nas empresas cuja criação de valor assenta no conhecimento, como é o caso das sociedades de advogados, as consultoras e outras organizações. Nestes casos, podemos dizer que o talento é de facto decisivo para o sucesso da organização. E, aqui chegados, importa refletir sobre o que faz com que uma empresa tenha sucesso e outra não, embora à primeira vista tenha à disposição capital financeiro e humano - incluindo a nível da gestão - com a mesma qualidade.

De forma muito simplista diria que o que realmente faz a diferença é, em primeiro lugar, saber definir a missão e os valores da organização. Existe porquê e para quê? Como trata os colaboradores, os clientes e os outros stakeholders? Como se posiciona perante temas como diversidade, igualdade de género e sustentabilidade?

Essa missão e valores devem funcionar como bússolas morais para todos os membros da equipa. E, de seguida, os líderes devem dar o exemplo. Se as diferentes chefias, nos vários níveis hierárquicos, viverem de acordo com os valores que pregam, será meio caminho andado para que tudo funcione melhor. Não é, obviamente, o único factor crítico, mas não me recorde de uma única empresa de sucesso - isto é, que crie valor de forma sustentada, a longo prazo e para além das lógicas trimestrais - que não tenha uma equipa que se sinta alinhada com a sua missão e valores.



## Frente-a-frente

A liquidez acumulada dos *private equities* será investida em que sectores?

## Vasco Bouça

Head of Portugal do Nomura  
Financial Products Europe



■ Como é sabido, os últimos anos não têm sido fáceis para o universo dos *Private Equities* (PEs). Desde o pico do mercado em 2021, assistimos a uma descida de mais de 60% do volume de novos negócios e ao decréscimo da capacidade de levantar capital para a indústria. Esta realidade deriva não só da diminuição de novos investimentos como também da descida do número de desinvestimentos por parte dos PEs. Nos dias que correm assistimos a uma cristalização de valor dentro dos fun-

dos ao mesmo tempo que subsistem níveis historicamente elevados de dinheiro por investir. Parte deste fenómeno prende-se com o ciclo de taxas de juro que vivemos nos últimos anos, já que desde os anos 80 não assistimos a um aumento tão rápido das taxas. Como a indústria dos PEs depende em larga escala da capacidade de endividamento, o contexto recente de taxas elevadas impactou negativamente o sector. Se acreditarmos que em 2024 a inflação começa a estabilizar, e que as taxas podem vir a baixar, e se juntarmos a isto os sinais positivos no mercado de capitais (novos IPOs) e a pressão para os PEs investirem o dinheiro que têm retido, penso que podemos voltar a ser moderadamente otimistas em relação à atividade dos fundos. Por fim, e no que diz respeito aos sectores mais ativos, tudo leva a crer que as infraestruturas, a transição Energética e a tecnologia continuarão com dinamismo em 2024.

## Carlos Vasconcellos

Founding partner da Quest  
Capital



■ Tipicamente, os *Private Equities* (PE) são "smart capital" e como tal investem em ativos e em momentos específicos ditados pela racionalidade económica. Em Portugal, dada a pequena dimensão do país e dos negócios, há normalmente a ideia de que falta capital para investir. Ora, isso não é verdade se considerarmos o capital profissional internacional que desde há muito "descobriu" Portugal como *target* de investimento. Existem fundos de investimen-

to especializados em todo o tipo de ativos, que procuram oportunidades que simultaneamente satisfaçam objetivos de dimensão; rentabilidade; e ausência de complicações legais/administrativas. Depois de um período anormal de taxas de juro zero, ou mesmo negativas, regressámos a taxas de juro positivas que espelham os fundamentos da economia, mas que correspondem a uma enorme variação face a um longo período em que quaisquer níveis de rentabilidade dos investimentos eram interessantes, face à alternativa zero das taxas de juro passivas. Por isso os investidores profissionais, nos quais se inserem os PE, têm tido um período de adaptação aos novos perfis risco/rentabilidade - o que faz elevar os níveis a partir dos quais as taxas de rentabilidade são atrativas. Neste contexto, voltamos aos "fundamentals", ou seja, interesse em investimentos em ativos que, descontando as taxas de juro atuais, correspondam a rentabilidades atrativas numa perspetiva de médio e longo prazo. Por estes motivos, podemos contar com a retoma de investimentos significativos em todos os sectores, por parte de PE, em ativos subvalorizados, a partir do momento em que estes considerem que as taxas de juro - em baixa - são estáveis e tenham correspondência com uma inflação controlada. Vários indicadores fazem pensar que 2024 será o ano dessa retoma.

# Evercore é o Financial Advisor da Fidelidade no IPO da Luz Saúde

**Banca de Investimento** ■ A Evercore, que chegou a assessorar a anterior administração da TAP na preparação da privatização, é a escolhida pela Fidelidade para assessorar o IPO da Luz Saúde,

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

A Luz Saúde cujo capital é detido maioritariamente pela companhia de seguros Fidelidade, comunicou ao mercado os seus planos para uma oferta pública de venda.

A entrada em bolsa da holding que detém o Hospital da Luz já tem um assessor financeiro. É a norte-americana Evercore, que chegou a assessorar a anterior administração da TAP no âmbito da preparação da privatização.

A Evercore é uma empresa americana especializada em operações de banca de investimento.

Para além da Evercore como Financial Advisor escolhido pela Fidelidade, a operação de entrada em bolsa da Luz Saúde tem como Joint Global Coordinators os bancos Citigroup Global Markets Europe AG e o UBS Europe SE, liderando um sindicato bancário que integra o BNP Paribas e CaixaBI como Joint Bookrunners, o Caixa-Bank, o Millenium BCP e o alemão H&A - Hauck Aufhäuser Lampe como Co-Lead Managers.

A Luz Saúde na sequência de decisão do seu acionista maioritário Fidelidade, anunciou esta semana a sua intenção de pedir a admissão à negociação das ações representativas do seu capital social na bolsa de valores Euronext Lisboa, no quadro da realização de uma projetada oferta pública de venda.

"A concretizar-se, esta operação cria melhores condições

para a continuada expansão e crescimento da empresa no setor da saúde, onde já é reconhecida como um dos principais ecossistemas de serviços de saúde privados em Portugal e destacada pela qualidade e inovação da sua abordagem", revela a Fidelidade em comunicado.

Em paralelo com a prevista oferta pública de venda, a Luz Saúde prevê realizar um aumento de capital de, aproximadamente, 100 milhões de euros, através da emissão de novas ações destinadas a investidores institucionais, tanto nacionais como internacionais.

Esse aumento de capital será utilizado para apoiar o crescimento de longo prazo da Luz Saúde "mantendo, assim, uma estrutura de capital mais robusta", refere a Fidelidade.

Após a oferta, a Fidelidade pretende manter a maioria do capital social da Luz Saúde.

Tal como foi noticiado, O objetivo da Fidelidade passa por vender entre 30% a 45% do capital da Luz Saúde, levan-

do a companhia a atingir um valor de mercado acima de mil milhões de euros.

Rogério Campos Henriques, CEO da Fidelidade, defende que "esta potencial transação é um elemento-chave na estratégia do Grupo Fidelidade e da Luz Saúde" e diz que "representa mais um passo no plano de otimização de capital da Fidelidade".

A Luz Saúde tem 29 unidades, incluindo hospitais, clínicas ambulatoriais e uma residência sénior, segundo os dados divulgados pelo grupo, que garante que a empresa "chega a 75% da população portuguesa". O grupo conta com "uma equipa composta por 4.876 médicos, 2.587 enfermeiros, 1.308 técnicos e 1.126 camas", sendo que, no ano passado, "os seus 14 hospitais atenderam mais de 1.1 milhões de pacientes e geraram 92,6% das receitas da empresa".

Segundo o comunicado, "as 14 clínicas ambulatoriais serviram cerca de 246 mil pacientes externos e contribuíram com 6,1% para as receitas anuais. A rede inclui também uma residência sénior, responsável por 0,9% das receitas", referiu.

A Fidelidade, detida maioritariamente pela Fosun, também deverá entrar em bolsa no próximo ano, tal como o Jornal Económico avançou em primeira-mão.

A Fosun estuda vender uma participação minoritária da Fidelidade na bolsa. A data concreta irá depender das condições do mercado e do sucesso do regresso da Luz Saúde à bolsa.

**A seguradora Fidelidade, detida maioritariamente pela chinesa Fosun, também deverá entrar em bolsa no próximo ano, tal como o JE avançou**

## Pessoas

Por Mariana Bandeira  
mbandeira@medianove.com



### Nuno Nogueira da Silva entra na Alvarez & Marsal

**Consultoria** ■ A consultora Alvarez & Marsal aumentou a equipa em Lisboa com dois profissionais para a área de "Reestruturação Operacional e Financeira": Nuno Nogueira da Silva (na fotografia) e Tiago da Silva, que transitam da EY para os cargos de *managing director* e *senior director*, respetivamente.



### Ana Major na Melo Alves para reforçar África lusófona

**Boutique** ■ A Melo Alves contratou Ana Major no âmbito da aposta internacional da boutique, especialmente no mercado da África lusófona. O escritório fundado por Carlos e Tiago Melo Alves destaca a experiência da nova consultora internacional sénior em cargos na área do petróleo e gás.

### Cláudia Reis Duarte deixa Uría para ir para o Governo

**Público** ■ A nova secretária de Estado dos Assuntos Fiscais, Cláudia Reis Duarte, cessou funções na Uría Menéndez - Proença de Carvalho na passada sexta-feira, confirmou ao JE a sociedade. Histórica do PSD, a governante eborense, que sucede a Nuno Santos Félix, chegou à Uría Menéndez em 2006, assumindo funções como consultora.

### DHF Capital contrata Philippe Schneider

**Internacional** ■ A gestora de investimentos DHF Capital, com sede no Luxemburgo e recente expansão para o Bahrein, nomeou Philippe Schneider, especialista na área comercial e desenvolvimento de negócio há mais de 20 anos, como novo responsável global de vendas. A casa de investimentos destaca o seu *expertise* em rentabilidade.



### Mafalda Rodrigues Branco é a nova associada da VdA

**Mudança** ■ A Vieira de Almeida oficializou esta semana a entrada de Mafalda Rodrigues Branco como associada coordenadora da área de Contraordenacional e Penal. A advogada com 15 anos de experiência nas áreas de Direito Civil e Penal Económico transita da SRS Legal, onde esteve na última década.



### Ex-primeiro-ministro escolhe advogado João Lima Cluny

**Operação Influencer** ■ O advogado João Lima Cluny, sócio responsável por Penal e Investigações Internas da Garrigues, foi o escolhido pelo ex-primeiro-ministro António Costa no âmbito da Operação Influencer, que levou à sua demissão do cargo no final de 2023, de acordo com o "Eco".

# Imobiliário e Turismo vão liderar reestruturações em 2024

■ Muitas empresas vão ter de avançar com operações de reestruturação este ano e há numerosos investidores disponíveis para ajudar a recuperar empresas viáveis que operem em sectores com potencial de crescimento, preveem os especialistas ouvidos pelo Jornal Económico.

**Filipe Alves**  
falves@medianove.com

O ano de 2024 deverá assistir a um aumento das operações de reestruturação e há capital disponível para ajudar a recuperar empresas que sejam viáveis e operem em sectores com potencial de crescimento, disseram ao Jornal Económico (JE) vários advogados especializados na área. O fim das medidas de apoio implementadas durante e após a pandemia, que funcionaram como um “balão de oxigénio” para parte do tecido empresarial, conjugado com o impacto da inflação e das taxas de juro nos últimos dois anos, obrigará muitas empresas a tomar medidas que têm vindo a adiar. Um tema que foi analisado também na conferência mensal do JE Advisory, que promovemos na passada segunda-feira (ver página 8 a 11).

“O início do ano já revela” um aumento das operações de reestruturação, disse ao JE o advogado Joaquim Shearman de Macedo, sócio da PLMJ. “Vai ser um ano de aumento do recurso à reestruturação, quer através dos tribunais, com o PER, quer fora deles, em acordos entre credores e devedores. Julgo que esse crescimento será acompanhado também pelo aumento do M&A, de fusões e aquisições de empresas e, em especial, do M&A de empresas em dificuldades financeiras (*distress M&A*)”, acrescentou.

Uma das razões para essa tendência é o facto de os fundos de investimento terem muito capital para investir. “Estamos a sair de um ciclo de taxas de juros elevadas, com acumulação de capital para investimento designadamente nos fundos mas também nos bancos, que vai procurar rentabilidades mais elevadas com a normalização dos juros”, disse o



especialista. “Há urgência em investir e isso implica para os *players* do sector voltar a investir em reestruturações. Temos visto atividades de uma forma transversal em termos de sectores”, concluiu.

Uma opinião que é partilhada por Paulo Olavo da Cunha e Teresa Pitôrra, respetivamente o sócio responsável e a *senior counsel* da área de Reestruturações e Insolvência da Vieira de Almeida. Notando que os mais recentes dados divulgados pelo Banco de Portugal apontam para um crescimento de 2% da economia este ano, com o investimento a crescer 3,6% em 2024 e 4,8%, em

**Os sectores do Imobiliário e do Turismo estarão entre os mais dinâmicos em termos de reestruturações este ano.**

média, em 2025 e 2026, os dois especialistas da VdA preveem que haja mais investidores interessados em participar em operações de reestruturação de empresas que são viáveis e que operam em sectores com boas perspectivas.

“Estas previsões de crescimento do investimento em Portugal constituem, portanto, bons indi-

cios para o segmento das reestruturações, que é muitas das vezes condição e se desenvolve em paralelo com o investimento, essencialmente nos sectores imobiliário e hoteleiro, que continuam a liderar o interesse dos investidores”, referiram Paulo Olavo da Cunha e Teresa Pitôrra, numa resposta escrita às questões colocadas pelo JE.

O imobiliário e o turismo são também referidos por Francisco Patrício, sócio da Abreu Advogados, entre os sectores onde deverá haver mais atividade.

“Julgo que se assistirá a uma continuação dos processos ini-



**Francisco Patrício**  
Sócio  
da Abreu Advogados



**Gonçalo Madeira**  
Sócio  
da CMS



**Joaquim Shearman de Macedo**  
Sócio da PLMJ



**Manuel Requicha Ferreira**  
Sócio da Cuatrecasas



**Paulo Olavo da Cunha**  
Sócio  
da Vieira de Almeida



ciados em 2023 com um acréscimo sobretudo nas áreas do imobiliário relacionado com projetos de construção destinados aos vistos *gold* que não foram escoados a tempo, construção, hotelaria e turismo, com particular incidência nos negócios relacionados com os Alojamentos Locais”, disse.

“Pre vemos ter mais atividade em sectores como o retalho alimentar, a construção e a indústria transformadora, normalmente compostos por pequenas e médias empresas com pouca liquidez e elevado nível de endividamento”, enumerou Tiago

Coder Meira, coordenador no departamento de Resolução de Litígios da SRS Legal.

#### Taxas de juro serão decisivas

O advogado Gonçalo Madeira, sócio da área de Resolução de Litígios da CMS, considera também que sectores como a construção, os transportes e a indústria deverão ser alguns dos mais dinâmicos em termos de reestruturação. O advogado diz que a subida das taxas de juro, num contexto em que o tecido empresarial “é especialmente permeável fruto do seu elevado endividamento”, será um factor determinante.

Este aspeto é também salientado por Manuel Requicha Ferreira, sócio coordenador de Bancário & Financeiro e Mercado de Capitais da Cuatrecasas. O advogado concorda que em 2024 haverá mais reestruturações, sobretudo no segundo semestre.

“O efeito da subida das taxas de juro começa a erodir a caixa de algumas empresas, que tinha sido bastante reforçada no período pós-pandemia, e forçará a uma renegociação, em termos mais difíceis, da dívida financeira”, explicou o advogado, referindo também as empresas cuja dívida “tinha termos e condições bastante benéficos negociados num período em que as taxas euríbor eram negativas e que, aproximando-se da data de maturidade, terão de fazer um *rollover* da dívida em condições muito mais desafiantes ou que podem não encaixar na nova estrutura de custos mais elevados”.

Já as empresas que tenham dívida no mercado de capitais “terão “mais alternativas na gestão da sua dívida e na sua reestruturação, nomeadamente através de operações de *bond buyback* e *liability management exercises* que aumentaram significativamente nos mercados internacionais”, disse o sócio da Cuatrecasas, frisando que espera mais operações destas em 2024.



**Teresa Pitôrra**  
Senior Counsel  
da Vieira de Almeida



**Tiago Coder Meira**  
Coordenador do departamento de  
Resolução de Litígios da SRS Legal

www.moneris.pt

# moneris

## Talento movido pela inovação e tecnologia.

- contabilidade e reporting
- assessoria fiscal
- recursos humanos
- corporate finance
- risco e compliance
- seguros
- formação
- tecnologia

A Moneris tem uma abordagem focada no cliente, com uma oferta integrada de serviços e soluções que permite às organizações um apoio de 360 graus na área da gestão, promovendo a excelência da informação financeira e a melhoria dos processos de tomada de decisão críticos para o seu sucesso.

As nossas soluções de Corporate Finance constituem um instrumento de apoio ao desenvolvimento das empresas e na criação de valor acionista.

Os nossos serviços são garantidos por equipas com um profundo conhecimento nos diferentes setores de atividade económica, o que significa que cada cliente beneficia do apoio de profissionais que compreendem os seus desafios e o acompanham em cada obstáculo.

A nossa proposição de valor, no âmbito das soluções de Corporate Finance, assenta na identificação e acesso a recursos financeiros e no suporte à tomada de decisões estratégicas, acompanhando o desenvolvimento de negócios e empresas em diferentes fases, com serviços e soluções nas áreas de: Apoios e Incentivos; Avaliações e Modelização Financeira; Fusões e Aquisições; e, Reestruturações.

A member of  
**msi** Global Alliance  
Independent legal & accounting firms

europa  
áfrica  
américa  
ásia  
oceania

lisboa  
porto  
faro  
braga  
leiria

santarém  
setúbal  
vila real  
viseu

## Entrevista com Rui Pedro Almeida / CEO da Moneris

O líder da consultora considera que este ano haverá um aumento da atividade nas reestruturações, com o fim das “medidas artificiais” que foram implementadas pelos governos europeus nos últimos anos e que permitiram a muitas empresas adiar esse passo. Imobiliário, construção e turismo serão alguns dos sectores onde haverá mais operações de reestruturação, segundo Rui Pedro Almeida.

# “Este ano teremos forte atividade na área das reestruturações de empresas”

Filipe Alves

falves@medianove.com

**Em 2023 houve um aumento das reestruturações e insolvências, devido a fatores como a subida das taxas de juro, os problemas nas cadeias logísticas e outros elementos que condicionaram a atividade das empresas?**

Sim. Já o ano de 2022 trouxe sentimentos mistos a muitos setores e indústrias. No ano de recuperação do COVID, um fulgor consumista que sucedia um período de isolamento foi perturbado por um contexto de guerra na Europa. Com o passar do tempo, em finais de 2022 e princípio de 2023, consolidou-se a perceção de que estas perturbações tinham vindo para ficar. O aumento do preço da energia, o crescimento generalizado dos custos com os fatores de produção (designadamente o fator trabalho) e a perturbação nas cadeias de abastecimento, colocaram as atividades económicas sob uma enorme pressão quanto à sua rentabilidade e sustentabilidade. As empresas portuguesas, tradicionalmente alavancadas em excesso e com falta de capital, começaram, pois, a sentir dificuldades acrescidas, o que levou a que em 2023 disparassem as insolvências.

**Quais as perspetivas para 2024?**

Não espero que em 2024 venhamos a ter um cenário de grande agravamento. Penso que já se encontram assimilados os impactos da guerra na Ucrânia, nomeadamente ao nível das cadeias de abastecimento, mas também em termos de uma maior autonomia energética. Por outro lado, o controlo da inflação parece estar já assegurado. Seguir-se-á a descida da taxa de juro, que será paulatina, mas espera-se que consistente e sem



retrocessos, aliviando o endividamento das empresas e a sua capacidade de cumprir.

**E em relação a operações de reestruturação?**

Em 2024, penso que teremos uma forte atividade na área das reestruturações. Foi sendo sucessivamente adiado este momento, fruto de medidas artificiais de apoio dados pelos Estados pela Europa fora, que possibilitaram salvar muitas empresas e postos de trabalho, num período mais delicado da economia, durante e no imediatamente pós-pandemia. Agora, as empresas ver-se-ão confrontadas com a realidade pós-crise sanitária e dentro de uma outra crise política e económica, em que terão de se adaptar.

**Em que sectores esperam ter mais atividade neste domínio?**

Quanto aos sectores mais expostos, diria desde logo que o da constru-

ção e da promoção imobiliária, mas também o do turismo e todas as atividades conexas. Espero, sinceramente, que possamos ter algum retrocesso em medidas autofágicas, puramente ideológicas, tomadas pelo anterior Governo, como a extinção dos Golden Visa ou a revisão do Regime do Residente Não Habitual, que prejudicaram a competitividade e a atratividade do país. Setores já agravados pelo aumento das taxas de juro e que se viram assim ainda mais prejudicadas com um contexto criado por decisões políticas sem qualquer fundamento razoável.

**Voltando às insolvências, o que falta fazer em Portugal para tornar os processos de insolvência mais rápidos?**

Na minha opinião, a lentidão nos processos de insolvência em Portugal acontece devido a duas razões principais. Em primeiro lugar, a predominância de estru-

turas empresariais familiares na nossa economia muitas vezes leva à confusão entre o património pessoal e familiar com o património empresarial. Isso faz com que a gestão familiar retarde a tomada de decisões, só considerando o processo de insolvência e a aceitação das suas dificuldades quando a empresa já não é viável. Em segundo lugar, a falta de eficácia dos tribunais também contribui para a paralisia e estagnação da economia. O nosso sistema jurídico-administrativo. Frequentemente, não consegue proporcionar respostas rápidas e eficientes. Assim, se a primeira das razões é de difícil resolução imediata, em face de o tecido empresarial necessitar de ser profissionalizado e consolidado, o que levará décadas, já a segunda das causas poderia ser mitigada, porquanto seja feita a tão aguardada e necessária reforma da justiça.

**Em Portugal as insolvências continuam a ter associado um impacto reputacional negativo, quando comparado com outros países onde são encaradas de outra forma menos fatalista?**

Em Portugal, as insolvências são geralmente vistas como eventos negativos que têm um impacto reputacional significativo. Em contraste, em países como os Estados Unidos, as insolvências são encaradas de forma menos fatalista, sendo consideradas parte do processo empreendedor. Por outro lado, como aludi anteriormente, o facto de grande parte do tecido empresarial português ser composto por microempresas, muitas delas familiares e que correspondem na realidade a fenómenos de autoemprego, onde a confundibilidade entre património pessoal e empresarial é total, leva a que haja uma retração natural em assumir o insucesso. Já nos EUA, o fracasso nos negócios é visto como uma etapa natural de aprendizagem, e o sistema legal oferece oportunidades para os empresários se reerguerem e iniciarem novos empreendimentos. Temos, pois, uma dimensão cultural que nos leva a ter aversão ao risco e à assunção de que se falhou. Nos EUA a aceitação do risco e do insucesso, mas também a capacidade de um empresário ou empresa se reerguerem e de superarem uma adversidade é manifestamente superior e está no seu ADN cultural.

**Que conselho dá a um empresário que tem uma empresa em dificuldades e que hesita nas medidas a tomar?**

Deve fazer uma reflexão profunda sobre a sua empresa, o meio envolvente, as oportunidades e desafios no curto, médio e longo prazo e deve, sobretudo, agir por antecipação. Os processos de reestruturações empresarial são momentos de reorganização estrutural na vida das empresas, tendo como objetivo a melhoria da performance operacional e financeira. Assim, sugiro que o empresário avalie de forma rigorosa e racional a situação da empresa, sempre com o apoio de um consultor, profissional e independente, que o ajude a estabelecer metas claras e realistas para um plano de reestruturação. Agir atempadamente pode salvar a empresa de um caminho sem retorno!

# THE RIGHT EXPERTS AT THE RIGHT TIME.

Alvarez & Marsal é uma empresa de serviços profissionais líder a nível global que oferece consultoria, melhoria de desempenho empresarial e serviços de gestão de reestruturação. Entregamos resultados tangíveis para o setor financeiro, corporações, firmas de private equity, escritórios de advocacia e agências governamentais que enfrentam desafios complexos. Nossos operadores experientes, consultores de classe mundial, autoridades do setor e ex-reguladores utilizam o legado de reestruturação da A&M para ajudar as empresas a agir decisivamente, impulsionar o crescimento e acelerar resultados.

**Our Services**



Regulatory & Risk Advisory



Restructuring & Turnaround



M&A Services



Corporate Performance Improvement



Digital



Private Equity Services



Tax Advisory



Disputes and Investigations



Valuation

To learn more, visit: [AlvarezandMarsal.com](http://AlvarezandMarsal.com)

**Mário Trinca**

mario.trinca@alvarezandmarsal.com | +351 93 791 2284

**Nuno Nogueira da Silva**

nnogueiradasilva@alvarezandmarsal.com | +351 91 489 8793

Follow A&M on:



NORTH AMERICA • EUROPE • MIDDLE EAST • LATIN AMERICA • ASIA • AUSTRALIA



**ALVAREZ & MARSAL**  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

# Reestruturações precisam de mais flexibilidade

■ Os especialistas que participaram no pequeno-almoço de debate do JE Advisory dedicado às reestruturações de empresas pediram mais flexibilidade por parte do Estado, de maneira que não haja uma só receita que é aplicada a empresas muito distintas entre si. Fiscalidade não é uma panaceia, mas algumas medidas poderiam ajudar nestas operações.

**Mariana Bandeira, André Cabrita-Mendes, Maria Teixeira Alves e Nuno Vinha**  
mbandeira@medianove.com

Especialistas de sociedades de *private equities*, advogados e consultores reuniram-se esta segunda-feira em Lisboa, no pequeno-almoço mensal do JE Advisory, para apelar à maior flexibilidade dos processos de reestruturação e a que os empresários percarn “o medo” de utilizar os instrumentos disponíveis no mercado (ver páginas 4 e 5).

Os processos de insolvência em Portugal são agravados com a prevalência de estruturas familiares no tecido empresarial, o que muitas vezes leva os gestores a adiarem decisões difíceis para esconder momentos de fraqueza ou devido a relações emocionais com os trabalhadores e fornecedores. A ideia foi deixada por Bruno Costa Pereira, sócio da R4B Capital e administrador judicial que lidou com o caso Groundforce, durante o debate no Hotel InterContinental.

“Uma questão importante é que empresários tem sempre muita dificuldade em enfrentar esse momento [em que é preciso redimensionar a empresa]. E dizem «quero estar fora dessas reuniões». Querem ficar resguardados porque conhecem os trabalhadores, conhecem os clientes e os fornecedores”, disse Bruno Costa Pereira, criticando que o Estado responsabiliza o gestor

de insolvência por não conseguir equilibrar uma empresa problemas graves.

Neste âmbito, um dos obstáculos assinalados pela advogada Alexandra Valente foi a “pouca profissionalização” dos administradores de insolvência nos processos que envolvem empresas mais pequenas, onde vê o maior número de reestruturações, embora abaixo das previsões iniciais. “Houve ecos de que a atividade das reestruturações e insolvências ia aumentar exponencialmente... Não temos visto isso no escritório. Há resiliência da nossa economia”, garantiu a sócia da SRS Legal. “Não aconteceu com a dimensão de 2011-2012”, declarou, no painel intitulado “Desafios da Reestruturação das Empresas”.

A advogada – para quem a legislação sobre esta matéria está adequada, depois das alterações de 2022 – argumenta que o apoio da banca ao tecido empresarial tem conseguido evitar o aumento significativo das insolvências em Portugal, mas alerta que este auxílio pode funcionar “como um penso rápido”. “Os balões de oxigénio não podem ser um adiar dos problemas. É preciso pôr em prática a reorganização”, advertiu.

## Prestação das dívidas ao Estado em função da dimensão das empresas

Nuno Nogueira da Silva, managing director da consultora Alvarez & Marsal (A&M), acha que

o Estado utiliza uma regra igual para todas, ao aceitar 150 prestações para pagamentos à Segurança Social e ao Fisco nas empresas em dificuldade, independentemente da dimensão e situação particular de cada uma delas. Logo, propõe que essa regra seja flexível em função do seu tamanho e particularidades.

O responsável da A&M, que foi consultor do Banco Português de Fomento, defende ainda a consolidação das empresas como forma de as tornar competitivas e a profissionalização dos processos de reestruturação, mesmo em contexto de insolvência, e o recurso a consultoria independente.

“É preciso fazer um diagnóstico dos motivos que levaram as empresas àquela situação”. (...) É preciso identificar as medidas de reestruturação necessárias e quais os respetivos impactos financeiros” e definir “qual a estratégia que maximiza o valor para as empresas e para os credores”, expressou Nuno Nogueira da Silva.

Para o fiscalista Rogério Fernandes Ferreira, é preciso mais previsibilidade nas regras sob reporte dos prejuízos fiscais e existir neutralidade nas operações transfronteiriças.

“Há um papel de enquadramento que a fiscalidade deve trazer às reestruturações (...). Outro problema onde a fiscalidade pode intervir é na questão das operações internacionais. Não podemos impedir que vários



**Alexandra Valente**  
Sócia da SRL Legal



**Nuno Nogueira da Silva**  
Managing director da Alvarez & Marsal



**Bruno Costa Pereira**  
Partner da R4B Capital



**Rogério Fernandes Ferreira**  
Managing partner da RFF Advogados



**Martim Avillez Figueiredo**  
Fundador e senior partner da Core Capital



países tenham jurisdições fiscais diferentes”, arguiu, na sessão que se realizou no Hotel Intercontinental Lisbon.

Ressalvando que a fiscalidade não ser um entrave, disse que “pedimos mais à fiscalidade do que pode dar e deve dar”. Na sua opinião, não é “a panaceia da economia portuguesa e muito menos do sector privado e das empresas”, expôs o sócio fundador da RFF Advogados e ex-secretário de Estado dos Assuntos Fiscais.

Rogério Fernandes Ferreira referiu que imposições como a indisponibilidade de créditos fiscais dificultam as reestruturações, uma vez que é preciso “pagar primeiro os impos-





## CIP defende que ordenamento jurídico deve incentivar reestruturações

**Empresas** ■ Presidente da Confederação Empresarial de Portugal apela a mudança de tom no discurso sobre este tema: necessidade em vez de inevitabilidade.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

O presidente da CIP – Confederação Empresarial de Portugal é defensor de uma verdadeira internacionalização das empresas, do profissionalismo na gestão das mesmas e até da opção pelas fusões, no contexto de reestruturação empresarial.

“A internacionalização da economia é diferente da exportação em contentores e exige um posicionamento diferente”, explicou Armindo Monteiro, a quem coube a intervenção de abertura neste evento do JE.

O assunto ganha especial relevância na medida em que a internacionalização da economia portuguesa, através da AICEP, está agora sob tutela do ministério da Economia. Inclusive, o novo ministro da Economia, Pedro Reis, foi presidente desta Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

Na opinião da CIP, é preciso haver uma “conjugação de esforços” para que as empresas consigam ter uma marca verdadeiramente global. “Ganhar escala exige conjugação de esforços”, alertou o presidente da confederação empresarial, no pequeno-almoço de debate do JE Advisory.

Segundo Armindo Monteiro, o ordenamento jurídico deve incentivar a reestruturação de empresas, que é um “tema demasiado complexo” e, muitas vezes em Portugal, está inserido numa retórica na “dimensão da inevitabilidade” em vez de “necessidade para fazer face a um conjunto de desafios e problemas”.

Os padrões consideram que reconstruir pode ser fundamen-

tal para “ganhar valor e competitividade”, mas as organizações também vivem de previsibilidade, um dos seus principais bens económico. “Pedem-nos [às empresas] transições de toda a natureza: energética, digital... (...). Para o empresário, é importante haver a possibilidade de perspetivar a empresa e tomar decisões com algum planeamento”, referiu Armindo Monteiro.

Esta quarta-feira, o presidente da CIP revelou à agência Lusa que já reuniu com o novo Governo para o “pontapé de saída” na discussão de medidas na concertação social com todos os parceiros e disse ainda que notou “abertura” no programa do Executivo, que está em debate na Assembleia da República, para as medidas da confederação, dando como exemplo a possibilidade de as empresas pagarem um 15º mês isento de contribuições e impostos, a redução do IRC ou o incentivo ao investimento.

tos para depois pagar aos trabalhadores”. Porém, a fiscalidade pode ajudar na reestruturação das empresas em situação de fraqueza, nomeadamente em questões mais concretas, como na regularização do IVA e dos incobráveis e mecanismos ao nível do IVA.

### Casos de sucesso

Martim Avelaz Figueiredo, fundador e senior partner da Core Capital, optou por dar um exemplo concreto: o da Jayme da Costa, com sede em Grijó, na cidade de Vila Nova de Gaia. A empresa do sector energético passou por um PER (Processo Especial de Revitalização), por que se encontrava numa “situa-

ção catastrófica” com uma faturação de cinco milhões de euros e uma dívida de 20 milhões de euros.

Então, uma das primeiras decisões foi passar a controlar os orçamentos e, depois desse PER, acabou por ser vendida à Visa-beira, conta com 55 milhões de euros em faturação e um EBITDA de quatro milhões de euros. “O dinheiro fresco nas empresas faz, de facto, magia”, afirmou, acrescentando ainda que “a Europa acredita no capital de risco”. “O capital privado está cá para que os investimentos resultem, não resultam todos, mas uma grande maioria”, declarou o antigo administrador da Impresa e da Sonae.



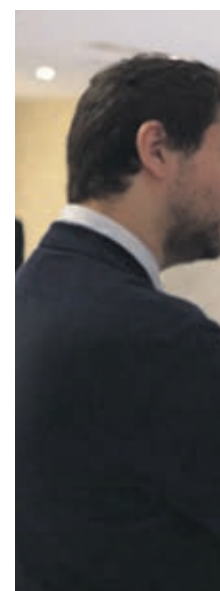
Assista ao evento no seu smartphone através deste QR Code ou em [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt)



**Armindo Monteiro**  
Presidente da CIP - Confederação Empresarial de Portugal



Armindo Monteiro, Mafalda Campos Forte e Filipe Alves, durante o pequeno-almoço.



Rogério Fernandes, José Carlos Lourenço e João Gonçalves Pereira



Mário Trinca, 'managing director' da Alvarez & Marsal, faz questões aos painel de oradores



Jaime Antunes e Martim Avillez Figueiredo, à conversa



Armando Monteiro, presidente da CIP - Confederação Empresarial de Portugal, fez a intervenção de abertura da conferência



Da esquerda para a direita: António Moreira, Alexandra Valente e Nuno Nogueira da Silva à conversa durante o pequeno-almoço



Luís Todo Bom, gestor e autor do livro "Manual de Gestão de Empresas Familiares", defende um mecanismo "claro" de apoio às fusões



Cerca de 60 convidados participaram no encontro, incluindo Jaime Antunes (ao centro).

# Trimestre termina com OPA e aquisições no sector dos lacticínios

**Março** ■ O país despediu-se do primeiro trimestre de 2024 com transações importantes em indústrias diversas como químicos, papel, energia, retalho, agroalimentar ou tecnologia. Ofertas públicas de aquisição além-fronteiras destacam-se nas operações.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

**M**arço pode ficar resumido numa sigla: OPA. Duas grandes empresas portuguesas, a Bondalti e a Navigator, lançaram ofertas públicas de aquisição a grupos de relevo nas indústrias dos químicos em Espanha (Ercros) e do papel no Reino Unido (Accrol) num claro movimento de consolidação. Já a Sonae, que concluiu a OPA à finlandesa Musti há exatamente um mês, fez uma emissão de obrigações no valor de 150 milhões de euros, com maturidade até novembro de 2028, para financiar a compra.

Mais agitação houve ainda na área dos lacticínios em Portugal com as compras que a francesa Lactalis e a Lactogal fizeram em terras lusas sem apresentar detalhes financeiros. O Jornal Económico sabe que a assessoria financeira à aquisição da Queijos Santiago esteve a cargo da EY Portugal, através dos consultores Miguel Farinha, Jaime Rocha, Anca Puiú, Inês Carvalho, Diogo Cunha, Gonçalo Ferreira e Francisca dos Santos.

Os dados recolhidos até 10 de abril, referentes a fevereiro, mostram que o primeiro bimestre de 2024 foi positivo para o mercado de M&A (Mergers & Acquisitions) em Portugal. No acumulado desses dois meses, foram concretizados 107 negócios num total de 1,1 mil milhões de euros, de acordo a TTR Data. Ainda assim, só pouco mais de um terço (35%) dessas operações tiveram os seus valores publicados.

Trata-se de um crescimento homólogo de 1% no número de transações e um aumento de

6% no capital movimentado, comparativamente ao primeiro bimestre de 2023. Apenas em fevereiro, foram registadas 39 fusões e aquisições, entre anunciadas e encerradas, num valor total de 881,49 milhões de euros.

## Energia hidráulica

Importa também realçar o “negócio de fevereiro” – só anunciado em março – para os analistas da TTR Data: a aquisição de quatro mini-hídricas (Pereira, Canedo, Teixeira e Vilar do Monte) no norte do país por parte da Rainergy à francesa Mirova, que pertence

à Natixis. O preço desta operação no sector da energia hidráulica foi 39,45 milhões de euros e a assessoria jurídica esteve a cargo da Costa Pinto & Associados e da Linklaters Portugal.

No entanto, em termos de sectores de atividade, em geral destaca-se novamente o imobiliário, com 20 transações em janeiro e fevereiro, seguindo-se a tecnologia (Internet, software e serviços de TI) com 15 operações, o qual significou uma subida de 36% em relação ao mesmo período do ano passado.

Espanha e Singapura foram os países que mais investiram em Portugal: 14 e dez transações, respetivamente. Já as empresas portuguesas escolheram Espanha e Estados Unidos como principais destinos de investimento: oito e três transações, pela mesma ordem.

Discriminando por *private equity* e capital de risco, foram registadas oito transações de *private equity* e 29 rondas de investimento de *venture capital*, mais 52% do que em janeiro e fevereiro de 2023, num acumulado de 85 milhões de euros. No segmento de *asset acquisitions* (compra de ativos), foram 29 *deals*, menos 14%, num valor de 842 milhões de euros.

É expectável que este valor volte a aumentar na contagem final do primeiro trimestre, uma vez que, por exemplo, a Lince Capital investiu em pelo menos duas rondas superiores a dois milhões de euros: nas startups portuguesas Evio (mobilidade elétrica) e Vawlt (armazenamento de dados online). Por sua vez, a Tonic App - que aplica algoritmos na gestão da saúde - encaixou 10,85 milhões de euros, num financiamento encabeçado pela BlueCrow e Iberis.

## Navigator

**Operação:** Navigator UK, detida a 100% pela Navigator, lança Oferta Pública de Aquisição (OPA) para a totalidade das ações representativas do capital social da Accrol Group Holdings  
**Valor:** 148, 1 milhões de euros  
**Assessores:** Eversheds Sutherland



TAMAS KOVACS VIA LUSA

**A Sonae concluiu também a oferta pública de aquisição sobre a finlandesa Musti com 80,65% e, dias depois, voltou a emitir obrigações, no valor de 150 milhões de euros, para financiar a compra**

## Cimpor

**Operação:** Conclusão da compra da totalidade da Cimpor, pela Taiwan Cement Corporation (TCC), ao grupo turco Oyak  
**Valor:** 480 milhões de euros  
**Assessores:** PLMJ

## OPA da Bondalti

**Operação:** Empresa portuguesa Bondalti, do grupo José de Mello, lança oferta pública de aquisição sobre a espanhola Ercros, que também opera no sector dos químicos

**Valor:** 329 milhões de euros

**Assessores:** Cuatrecasas, Evercore Partners International, Uría Menéndez e Santander



LUSA

## Dona da Parmalat

**Operação:** Francesa Lactalis, dona da Parmalat e Ucal, adquire participação de 100% do grupo constituído pela Sequeira & Sequeira, Lacticínios do Paiva, Lactopaiva Cabo Verde e Lactopaiva Moçambique

**Assessores:** Telles e Santander Corporate & Investment Banking



MAX ROSSI/REUTERS

## Compra da Queijos Santiago

**Operação:** Lactogal, que detém marcas como Mimosa, Castelões, Agros, Matinal ou Vigor, comprou as empresas do grupo Queijos Santiago, incluindo as fábricas em Montemuro, Palmela e Portalegre e o centro logístico da Venda do Pinheiro

**Assessores:** EY



REUTERS



REUTERS



FOTO CEDIDA

## Venda da Castelbel

**Operação:** A marca portuguesa Castelbel, de cosmética e artigos perfumados de luxo para a casa, foi vendida pela Vallis Capital Partners ao grupo Bourn Rock Investments

**Assessores:** Enes Cabral & Associados, EY, Cuatrecasas, CS Associados, Howden, Morais Leitão, PLMJ, Santander Corporate & Investment Banking e SRS Legal

## Entrevista com Jaime Esteves, Jorge Brito Pereira e Diogo Leónidas Rocha / sócios da J+Legal

■ Na altura em que comemora o seu terceiro aniversário, a J+Legal pretende continuar a ser uma “startup de seniores” e distinguir-se pela qualidade do serviço. A sociedade quer crescer de forma sustentada, sem perder as características que as distinguem dos grandes escritórios de onde vieram os seus sócios.

## “Salto quântico nos últimos 12 meses foi entrarmos em grandes transações”

### Filipe Alves e Inês Amado

falves@medianove.com

iamado@medianove.com

Fundada em 2021 por Jaime Esteves, Jorge Brito Pereira e José Diogo Horta Osório, a J+Legal assume-se como uma boutique especializada nos temas relacionados com as empresas. Mas hoje já conta com 26 advogados e quer continuar a crescer, para ser capaz de disputar as grandes operações de M&A, mas sem perder o que considera ser as características que a distinguem dos grandes escritórios, nomeadamente a proximidade ao cliente, um maior equilíbrio entre carreira e vida-pessoal e uma estrutura mais ágil e enxuta. Em entrevista, os sócios Jaime Esteves, Jorge Brito Pereira e Diogo Leónidas Rocha falam do futuro da sociedade.

O vosso escritório foi fundado

por três profissionais que vieram de grandes escritórios e que são amigos pessoais. O que é que trouxeram de novo ao mercado?

**Jaime Carvalho Esteves:** Estamos capacitados para trazer maior celeridade nos processos e mais experiência. Com isso, nós pensamos com mais agilidade, mais rapidez. Tentamos ser pragmáticos. E isto tem sido uma mais-valia reconhecida quer pelos clientes, quer por parte dos colegas que vamos sugerindo que se juntem ao projeto. Também veem uma vantagem de trabalharem mais proximamente connosco e com quem tem mais capacidade de decisão. Parece que este argumento de trabalhar mais próximo de nós é valorizado positivamente. Até para nós é uma surpresa.

Portanto, a vossa mais-valia é



Filipa Arantes Pedroso entrou na J+Legal em 2021, vinda da Morais Leitão, onde coordenou durante muitos anos a área de Corporate Real Estate.



O facto de sermos uma ‘startup’ de seniores permite-nos ser substancialmente mais ágeis. Não temos de ter uma postura essencialmente de gestão

o facto de todos serem profissionais seniores e, devido à forma como a J+Legal está organizada, os clientes podem ter uma experiência diferente da que têm com outros escritórios, porque lidam diretamente convosco no dia-a-dia?

**JCE:** Sim. O facto de sermos uma startup de seniores permite-nos ser substancialmente mais ágeis. Não temos de ter uma postura essencialmente de gestão, o que nos permite ser mais técnicos. Estar mais próximos dos clientes, na resolução dos respetivos problemas; tomar decisões mais rapidamente. Não temos uma grande cadeia decisória, o

que significa que, estando nós à volta da mesa, rapidamente podemos dar o sim ou não final.

**E vêem-se como uma boutique**

**JCE:** Sim. Não diria mais porque ser uma boutique é fantástico. O nosso ADN é muito direito dos negócios. Portanto, aportar valor nas empresas. O que não significa que não possamos também trabalhar com particulares, nomeadamente com as famílias empresárias e com tudo aquilo que está ao lado ou por trás, ou envolvendo essa dinâmica. O nosso foco corporate e M&A é muito forte. O foco fiscal, que esteve connosco desde o início, também. O foco, subseqüente-



Diogo Leónidas Rocha (ex-Garrigues) é sócio da J+Legal desde janeiro deste ano. Tal como os outros sócios da firma, tem um forte percurso em áreas como M&A, Corporate e Imobiliário.

mente, na área imobiliária, porque é uma área muito importante, muito *core*, dentro desta filosofia, podendo oferecer soluções integradas e daí, também, a junção logo no início do projeto da Sofia, que nos dá uma grande valência de direito civil, contencioso e também laboral.

**Vê a vossa maior proximidade como uma mais-valia, porque se baseia muito na confiança pessoal com o cliente.**

JCE: Para além da confiança pessoal, a experiência é uma vantagem e também a rapidez. Nós somos os sócios, conhecemos uns aos outros, a forma como pensamos, o que significa que a

capacidade de decisão, seja comercial, seja técnica, seja de estratégia, pode ser tomada na hora, o que nem sempre acontece nas firmas maiores. Neste sentido, *less is more*, parece-me. Essa dimensão é uma grande vantagem.

**Se estiverem em causa clientes de alguma dimensão e trabalhos que exijam maior peso burocrático, como é que encaram isso? É difícil competir com um grande escritório nesses casos?**

JCE: Os grandes escritórios estão departamentalizados, o que significa que nem sempre é muito fácil lidar com o departamento

ao lado. Em algumas casas por onde passei, lembro-me de se dizer que a concorrência, muitas vezes, estava mais feroz no departamento ao lado do que do outro lado da rua. E o que significa que, tendo boas parcerias - e nós gostamos de ter boas parcerias -, conseguimos acudir a problemas técnicos ou geográficos onde não estamos presentes. O facto de não estarmos amarrados ao departamento do lado leva-nos a poder, para cada cliente em concreto, tomar as melhores decisões.

**Mas como é que competem com uma grande operação de M&A, em que um grande escritório tem departamentos internos e equipas que tratam de toda a parte burocrática? Que papel é que a tecnologia - IA e outras ferramentas estão a aparecer - pode desempenhar nisto?**

Jorge Brito Pereira (JBP): Uma ferramenta de desempenho tem um papel muito importante. O grande salto quântico que demos nos últimos 12 meses foi exatamente começarmos a entrar em grandes transações. A nossa capacidade de entrar em grandes transações dependia de duas coisas principais. A primeira era o nosso reconhecimento no mercado. Obviamente, não é imediato. Diria que foi rápido, porque já temos uma história muito grande. Ao fim de dois anos e pouco, começámos a voltar a entrar em contratações e transações muito grandes, acima dos 50 a 100 milhões de euros. A segunda razão tem a ver com a dimensão do escritório, que já permite montar equipas para entrar nessas transações. Os escritórios grandes, quando montam uma equipa para entrar nessas transações, por razões funcionais raramente têm mais do que seis, sete, oito advogados. Não acontece em Portugal com muita frequência existirem equipas com mais de seis, sete, oito, dez advogados. Hoje já somos 26 e, portanto, já temos a massa crítica que nos permite aceder a essas transações, e se a isso somarmos a capacidade tecnológica que temos... Costumo dizer que somos um escritório do século XXI, profundamente consciente dos custos. Tentamos não replicar estruturas de custos muito



**Somos um escritório do século XXI que é profundamente consciente dos custos. Tentamos não replicar estruturas de custos muito pesadas, como têm os grandes escritórios.**

**No entanto, há duas áreas em que não poupamos: no pagamento aos nossos advogados e nas tecnologias de informação. Temos uma infraestrutura que rivaliza com a de qualquer um dos grandes escritórios.**

pesadas, como têm os grandes escritórios. No entanto, há duas áreas em que não poupamos. Primeiro, no pagamento aos nossos advogados; pagamos em linha com o que paga o mercado, porque essa é a única forma de conseguirmos captar e reter o talento jovem. E a segunda são as tecnologias de informação. Temos uma infraestrutura que rivaliza com qualquer um dos grandes escritórios. Se somarmos esses fatores todos, nós conseguimos competir de igual para igual com os grandes escritórios no acesso a essas grandes transações ou, pelo menos, a muitas delas. Trabalhei em dois escritórios muito grandes que podiam fazer coisas que nós não podemos. Não conseguimos montar uma equipa de *diligence* com 20 advogados.

**Mas a ideia é que um dia possam ser capazes de fazer isso?**

JBP: Não sei, acho que não. Vamos tomando as nossas decisões na medida em que vamos vendo os resultados das decisões ante-

riores. O nosso objetivo não é, de maneira nenhuma, crescermos para rivalizar com as sociedades com centenas de advogados. Nós temos um modelo de crescimento, uma organização, um projeto. E esse projeto hoje em dia não passa por isso e, portanto, é muito pouco provável que venhamos a rever o nosso caminho para amanhã estarmos a querer crescer para as centenas de advogados. Não vejo isso a acontecer agora.

**É uma lógica de *less is more*, de fazer um bom trabalho e ser rentável, portanto.**

JBP: É. Os escritórios de advogados têm sempre uma maldição do crescimento. Acreditamos muito na captação e retenção de talento jovem. É, eu diria, um dos pilares essenciais do nosso funcionamento. Investimos, todos os anos, muitas dezenas de horas no recrutamento dos nossos advogados estagiários. Já temos advogados formados aqui no escritório com uma capacidade de trabalho extraordinária. E esse é o caminho. Para continuarmos a fazer esse caminho, temos de dar carreiras aos jovens advogados; para darmos carreiras aos jovens advogados não podemos ter um modelo em que não haja crescimento. Nós vamos continuar a crescer. O nosso objetivo é fazê-lo de forma sustentada e moderada ao longo dos próximos anos.

**Há alguns anos o objetivo dos jovens recém-formados seria provavelmente entrar num grande escritório. Hoje as pessoas têm outro tipo de aspirações e estão mais interessados em entrar em projetos em que acreditem?**

JBP: Acho que não há ninguém em Portugal, na Europa ou no mundo que possa que possa desmentir isso. Somos um projeto com três anos, ainda com uma lógica de *startup*. Não obstante, temos uma capacidade de atração de talento jovem que rivaliza de igual para igual com as grandes sociedades.

**Porquê?**

JBP: Há várias razões. É, no fundo, o facto de contratarmos, por ano, entre dois e quatro estagiários a que prestamos muita atenção e em quem inves-





Jorge Brito Pereira (ex-Uria e ex-PLMJ) foi um dos três sócios fundadores, juntamente com Jaime Esteves e José Diogo Horta-Osório. Participou em numerosas operações de M&A nas últimas décadas.



Sofia Matos (ex-Antas da Cunha ECIJA), entrou na J+Legal em 2021 e tem a seu cargo a área de Contencioso e de Compliance.

→ timos muito. E não 30 ou 40, como acontece em muitos escritórios. Em segundo lugar, acho quietem a ver com a capacidade de trabalharem diretamente com os sócios do escritório e de trabalharmos todos numa equipa. Temos uma preocupação desde a fundação do escritório, que eu gostaria muito que nunca perdéssemos: assegurar aos nossos advogados um *work-life balance* razoável e em que não tenham de fazer um investimento de vida pessoal, com enormes custos durante dez a 15 anos, como todos nós fizemos. Acredito que é possível fazer um excelente escritório dando qualidade de vida aos advogados.

**É uma vantagem competitiva que tem de conseguir manter, mesmo que o escritório**

**cresça muito nos próximos anos.**

**JBP:** Não perdemos um advogado jovem que tenhamos contratado até hoje. Significa que nunca nos enganámos na contratação de estagiários, porque sempre quisemos que todos aqui permanecessem. Ao mesmo tempo, eles também não se enganaram quando quiseram vir trabalhar connosco. Claro que não manteremos a situação assim para a eternidade, mas é uma coisa que nos orgulha muito e que acho que faz parte do ADN do escritório como nós o vemos.

**Quando é que teremos a primeira fornada de sócios vinda das fileiras do escritório?**

**JBP:** Fomos obrigados a contratar no início alguns advogados

já a meio da sua carreira. Diria que a primeira fornada de sócios virá daí. São advogados excelentes, que têm um papel muito importante no escritório. Agora, os primeiros estagiários, de *cantera*, como se diz em Espanha, nascidos e formados aqui no escritório, já são advogados há



**Temos uma preocupação desde a fundação do escritório: assegurar aos nossos advogados todos um *work-life balance* razoável**

um ano. Acredito que temos aqui jovens advogados que, sem dúvida nenhuma, virão a ser sócios. A carreira normal dos advogados anda ali na casa dos 13 anos. E nós temos um plano de carreira também com esses degraus.

**Em relação aos estatutos da Ordem, como olha para a questão da redução do tempo de estágio para 12 meses?**

**JBP:** Na prática, acaba por não mudar muito na maneira como nós tratamos os estágios. Dividimos o estágio em duas partes e damos um plano de formação aos advogados estagiários e aos jovens advogados que passa por vários capítulos. É um tema que tem sofrido enorme instabilidade desde há muitos anos. Acho que 12 meses é pouco para

a generalidade dos estagiários. 18 meses seria mais razoável, mas já não é um período muito longo.

**A entrada do Diogo Leónidas no escritório foi um reforço significativo em áreas como M&A e outras. Como é que vê este desafio?**

**Diogo Leónidas:** Vou dar a perspectiva de quem vem de fora. O melhor dado que poderei dar na venda dela é que eu próprio a comprei. Onde é que eu queria ir? Procurei uma sociedade que seja um bom cartão de visita, tenha pessoas seniores com um bom *track record*, liderança, M&A, departamento fiscal. Que tivesse um bom ambiente. O ambiente de facto é excepcional. Um *work-life balance* muito bom, mas que tivesse um potencial de crescimento. Para mim era





O fiscalista Jaime Esteves (ex-PwC) foi um dos três sócios fundadores, juntamente com Jorge Brito Pereira e José Diogo Horta-Osório. Foi um dos três sócios que participaram nesta entrevista.



José Diogo Horta-Osório (ex-Cuatrecasas) foi um dos três sócios fundadores, juntamente com Jaime Esteves e Jorge Brito Pereira. Tem um forte currículo em áreas como M&A e Private Equity.

importante o potencial de crescimento, porque eu trabalho, tal como Jorge, o Jaime e o Zé Diogo em grandes operações. Para mim é importante poder trazer as maiores operações do mercado. Quando cheguei aqui, a parte tecnológica foi uma agradável surpresa. Houve um forte investimento na parte tecnológica.

**Vamos ter escritórios mais pequenos, mais focados no talento. A vossa estratégia não é tanto se vão crescer ou não; se calhar os outros é que vão ter que ser mais eficientes e aproximarem-se do vosso modelo.**

**DL:** É possível que a realidade caminhe mais para o nosso modelo. É óbvio que se a IA conseguir substituir algumas ações dos advogados, evidentemente

caminhamos nós e caminham todos. A nossa vantagem é fazer o escritório crescer dentro desta já nova realidade.

**Estão abertos a uma parceria com um escritório internacional?**

**JBP:** Os sócios do escritório têm um *networking* absolutamente extraordinário, o que significa que recebemos muito trabalho de escritórios estrangeiros. Não está no nosso caminho fazermos acordos de parceria que nos fechem mercados que para nós são centrais, sobretudo os mercados europeus e norte-americano. Admitimos fazer parcerias em outras jurisdições que sejam, à partida, mais inacessíveis. Estamos a trabalhar parcerias com o Brasil e com Macau, que é um exemplo desses caminhos. Nos

mercados centrais, não querendo fechar portas que não podem ser fechadas, mas vemos com bastante dificuldade a celebração de acordos de parceria que impliquem exclusividade.

**Há também o tema das sociedades multidisciplinares. Como é que o vosso escritório se posiciona nessa nova realidade?**

**JCE:** Estamos muito confortáveis nesse aspeto. Pensamos que a nossa aposta é a certa. Já estive muito envolvido com a defesa das práticas multidisciplinares. Não mudei nesse sentido. Penso que é importante o mercado ter capacidade de escolha. A liberdade é muito importante e a capacidade de estabelecer alianças, nomeadamente mais fortes e mais duradouras no

tempo. Vemos o mercado do Reino Unido com este tipo de práticas e o boom que teve no mercado.

**E em relação a expectativas para este ano, em termos de M&A, de imobiliário e de atividade económica em geral. O que é que esperam nestas áreas mais *core*?**

**DL:** Eu acho que o mercado está mais ou menos estável. Acho que vamos continuar a ter aquelas áreas tradicionais em termos de imobiliário, de IT. O *agrobusiness* está a aumentar, com grandes investimentos estrangeiros, tratando o assunto não como mera agricultura, mas como um investimento muito mais capitalizado e muito mais profissional, que é bom. Eu acho que o grande problema de Portugal,

e que foi identificado várias vezes, é que temos muitas pequenas e médias empresas e para a dimensão de Portugal tínhamos que necessariamente incentivar à consolidação dessas empresas.

**Faltam incentivos para isso?**

Faltam incentivos, sem dúvida. Acho que os incentivos têm que vir, e vindo, essa consolidação vai ocorrer e vai trazer muito M&A de consolidação.

**E há muitas empresas familiares em processo de consolidação.**

É, muitas vezes, aquela venda envergonhada, porque não querem dizer que estão à venda. As empresas familiares são tratadas com um carimbo jurídico diferente. Mas acho que há muita oportunidade aí.

# Consultora francesa Altios abre filial em Portugal

**Consultoria** ■ A firma com sede em Nantes é especializada em assessorar em estratégia, M&A, recursos humanos e gestão de subsidiárias. Oito anos depois da abertura do escritório de Madrid, a Altios passa a estar presente também em Portugal.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

A consultora francesa Altios, especializada em expansão internacional e investimento estrangeiro para pequenas e médias empresas (PME), abriu uma filial em Portugal em março, de acordo com a informação transmitida ao Jornal Económico (JE). Oito anos depois da inauguração do escritório em Madrid, o grupo com sede em Nantes e presença em 23 países volta a investir na Península Ibérica.

O diretor da Altios em Espanha e Portugal explicou que o objetivo principal é apoiar os clientes internacionais na sua estratégia de expansão na Península Ibérica e/ou no Brasil, através de Portugal.

“Destá forma, a Altios completa a sua presença em Portugal, ajudando também as empresas que pretendem abordar o mercado brasileiro através de Portugal, e o mercado europeu a partir do Brasil”, afirma Manuel Moreno.

“A abertura da filial permite-nos apresentar o grande potencial do país e apoiar melhor os nossos clientes na sua própria expansão em Portugal, aproveitando as oportunidades de crescimento que oferece este florescente, recetivo e dinâmico mercado. As empresas portuguesas também beneficiarão da nossa rede internacional para crescer e ampliar o seu negócio em todo o mundo”, garantiu Patrick Ferron, sócio cofundador da Altios, em declarações enviadas ao JE.

Para a Altios, que se dedica essencialmente à assessoria em estratégia, crescimento de negócio, aquisições, recursos humanos e criação/gestão de subsidiárias, a produtividade de Portugal está a aumentar tanto na



**Objetivo da consultora é apoiar os clientes internacionais na sua expansão na Península Ibérica e no Brasil.**

indústria transformadora como no sector dos serviços, sobretudo no turismo, e a rede de infraestruturas de telecomunicações encontra-se avançada.

A consultora global elogia ainda as condições de vida no país, o facto de fazer parte da União Europeia, a localização estratégica - que oferece uma “excelente porta de entrada” nos países lusófonos - e as perspectivas de crescimento económico, em linha com as da Allianz Trade, acionista da Cosec.

“Para 2025, prevê-se um crescimento da economia portuguesa de 2,3%, de modo que, tanto em 2024 como em 2025, se estima que o crescimento seja superior à média da zona euro (onde as estimativas apontam para um aumento de 0,8% em 2024 e de 1,7% em 2025)”, assinala a Altios.

Fundada em 1991, a Altios tem 750 especialistas divididos pelos 40 escritórios na Europa, Estados Unidos, Canadá, América Latina, Ásia e Oceânia.



**Manuel Moreno**  
Diretor da Altios na Península Ibérica

## Breves

### Diogo Feio é consultor fiscal da SRS Legal

**Counsel** ■ Diogo Feio, antigo eurodeputado e ex-dirigente da bancada do CDS-PP, tornou-se consultor do departamento de Direito Fiscal da SRS Legal. O advogado fez carreira política e noutras sociedades, como JPAB e Sérvulo & Associados.

## 300

**Valor do investimento que a Redevco e SFP Group pretendem fazer na Península Ibérica** ■ A DLA Piper assessorou a promotora imobiliária Redevco na criação e implementação de uma *joint venture* para investir em hotéis em Portugal e Espanha.

### Cerejeira Namora tem novo associado principal

**Porto** ■ O advogado Rui Aragão Gama, que transita da Andreia Lima Carneiro & Associados, onde estava desde 2009, integrou o escritório do Porto da Cerejeira Namora, Marinho Falcão enquanto associado principal.

### Cuatrecasas fatura 389 milhões em 2023

**Resultados** ■ A Cuatrecasas registou um novo recorde no volume de negócios. A faturação consolidada de 2023 foi de 388,7 milhões de euros, o que representa um aumento de 10,2% em relação a 2022. Em Portugal, cresceu cerca de 30%.

# Ercros contrata Uría e Evercore para resposta à OPA da Bondalti

**M&A** ■ Empresa espanhola contratou a Uría para a assessoria jurídica e a Evercore como assessor financeiro perante a OPA da portuguesa Bondalti.

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

A empresa espanhola Ercros contratou a Evercore como assessora financeira e a sociedade de advogados Cuatrecasas são, respetivamente, os assessores financeiros e jurídicos do lançamento da Oferta Pública de Aquisição da Bondalti sobre a espanhola Ercros. Tal como o Jornal Económico noticiou no passado dia 8 de março, o Banco Santander e a sociedade de advogados Cuatrecasas são, respetivamente, os assessores financeiros e jurídicos do lançamento da Oferta Pública de Aquisição da Bondalti sobre a espanhola Ercros.

A equipa da Cuatrecasas em Espanha e Portugal que assessorou esta operação é liderada pelos sócios Gerard Correig e Pere Kirchner, da área de prática de Comercial, Societário e M&A, bem como o sócio português Manuel Requicha Ferreira, de Bancário e Financeiro e Mercado de Capitais.

A empresa espanhola Ercros contratou a Evercore como assessora financeira e a sociedade de advogados Cuatrecasas são, respetivamente, os assessores financeiros e jurídicos do lançamento da Oferta Pública de Aquisição da Bondalti sobre a espanhola Ercros. Tal como o Jornal Económico noticiou no passado dia 8 de março, o Banco Santander e a sociedade de advogados Cuatrecasas são, respetivamente, os assessores financeiros e jurídicos do lançamento da Oferta Pública de Aquisição da Bondalti sobre a espanhola Ercros.

A empresa espanhola Ercros contratou a Evercore como assessora financeira e a sociedade de advogados Cuatrecasas são, respetivamente, os assessores financeiros e jurídicos do lançamento da Oferta Pública de Aquisição da Bondalti sobre a espanhola Ercros.

A equipa da Cuatrecasas em Espanha e Portugal que assessorou esta operação é liderada pelos sócios Gerard Correig e Pere Kirchner, da área de prática de Comercial, Societário e M&A, bem como o sócio português Manuel Requicha Ferreira, de Bancário e Financeiro e Mercado de Capitais.



**Salvador Sánchez-Terán**  
Managing partner da Uría Menéndez em Espanha



**Paulo Soares Oliveira**  
Partner ONEtoONE  
Corporate Finance Group

## M&A como estratégia empresarial para um crescimento sustentável

No contexto empresarial, a constante procura de oportunidades e estratégias de crescimento tem levado muitas empresas a considerar as Fusões e Aquisições (M&A) como um meio eficaz de reforçar a sua posição competitiva global. Estas operações de M&A, que envolvem a combinação de várias empresas, têm-se revelado um caminho viável para o crescimento sustentável e criação de valor (Andrade, Mitchell and Stafford, 2001).

A geração de valor em M&A deriva da combinação sinérgica de uma entidade adquirente com a entidade adquirida (target). A literatura identifica vários tipos de sinergias, designadamente (i) melhorias de eficiência operacional interna, (ii) aumento de poder de mercado, (iii) ganhos financeiros e/ou fiscais e também (iv) a possibilidade de mitigar desalinhamentos de governança e/ou de agency (Feldman and Hernandez, 2021). Em síntese, ao combinarem-se, as organizações podem partilhar recursos, oportunidades e tecnologias, fortalecendo assim a sua posição competitiva conjunta, e proporcionando uma plataforma para a inovação e a diversificação.

Neste sentido, uma das principais possíveis sinergias e vantagens das transações de M&A é a capacidade de entrar em novos mercados e/ou segmentos de forma rápida e eficaz, onde muitas vezes o time-to-market é essencial. O denominado “market power” é aliás e tipicamente um dos mais rápidos efeitos sinérgicos a ocorrer após a aquisição.

Paralelamente, a rápida evolução tecnológica e a necessidade de manter o posicionamento competitivo exigem um cada vez maior acesso a conhecimento e o inerente investimento. Através de processos de M&A, as empresas podem adquirir e/ou combinar tecnologias e know-how que lhes permitam adaptar-se e competir eficazmente num ambiente empresarial cada vez mais exigente. Esta abordagem não só acelera o desenvolvimento tecnológico interno, como também promove uma cultura de inovação e de aprendizagem contínua.

Sendo as sinergias uma componente relevante em M&A e na geração de valor, a realização deste “valor sinérgico” depende, num primeiro momento, das condições do preço da aquisição, do valor total das sinergias e do prémio de aquisição (Barney, 1988; Capron & Pistre, 2002). Num segundo momento, ou seja, no pós-aquisição, a capacidade de executar a aquisição planeada, e de gerir eficazmente a integração da empresa adquirida e do conjunto resultante assumem um papel fundamental na realização efetiva das sinergias inicialmente previstas.

É certo que, apesar dos benefícios óbvios, as Fusões e Aquisições não estão isentas de riscos. A integração de diferentes culturas empresariais, a gestão de talentos e a coordenação eficiente de recursos são aspetos críticos que devem ser cuidadosamente preparados para garantir o sucesso da transação.

Conclui-se que para que as fusões e aquisições sejam uma estratégia de crescimento sustentável e geradora de valor, é essencial que as empresas efetuem uma avaliação dos riscos, das oportunidades e do potencial sinérgico da combinação de diferentes empresas, assegurando aspetos-chave na transação como (i) um adequado planeamento estratégico, (ii) um bom aconselhamento financeiro (advisory), (iii) um processo de due diligence robusto, (iv) um adequado suporte Legal, e (v) uma gestão devidamente planeada do processo de integração pós-aquisição.

#### Referências:

Barney, J. B. 1988. Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(51): 71–78.  
Capron, L., & Pistre, N. 2002. When do acquirers earn abnormal returns? *Strategic Management Journal*, 23(9): 781–794.  
Gregor Andrade, Mark Mitchell, and Erik Stafford, 2001 *New Evidence and Perspectives on Mergers*. *Journal of Economic Perspectives*, 2001—pp 103–120;  
Emilie R. Feldman, Exequiel Hernandez, *Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Lifecycles, and Value* (2021). *Academy of Management Review*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3816956>.

## Entrevista com Assunção Cristas e Catarina Pinto Correia, sócias co-coordenadoras da área de Ambiente da Vieira de Almeida ■

A área do Ambiente está em ebulição em várias frentes, do mercado de carbono até às questões relacionadas com a água e com a produção de alimentos. As duas sócias da VdA foram as convidadas do podcast JE Entrevista, que pode ouvir através do QR Code nestas páginas.

# “A solução para a questão da falta de água tem de ser estrutural”

Filipe Alves  
falves@medianove.com

**Estamos agora no início de uma nova legislatura. O que esperam que sejam as grandes tendências e novidades na área do Ambiente?**

**Assunção Cristas (AC):** O ambiente é uma área muito transversal e muito vasta. Temos tópicos que são transversais e se quisermos, acho que há dois muito evidentes, o clima e a água, sendo que a água deriva do clima, portanto, já é uma consequência daquilo que sentimos ao nível do clima. E, portanto, essas duas dimensões, que depois têm implicações em muitas áreas e atividades económicas, são absolutamente centrais. Como é que vamos evoluir em matéria de alterações climáticas? Sabemos que as projeções dos cientistas não são animadoras e que há esforços que estão a ser feitos, mas é muito importante percebermos as peças legislativas que já estão em vigor ou estão ainda em preparação. E ainda hoje [10 de abril] está a ser fechado no Parlamento Europeu o diploma do Regulamento Europeu dos Mercados Voluntários de Carbono, que é uma peça legis-

lativa que se aguardava há muito tempo e que esperamos que se conclua. Em Portugal, estamos mais avançados nesta área, pois temos o decreto de lei que foi publicado no início do ano e esperamos que possa evoluir na parte mais técnica, da construção da plataforma.

**Em termos práticos, o que muda?**

**AC:** No caso do carbono, o que muda é passarmos a ter uma regulação, a nível nacional e europeu também, que torna possível criar créditos de carbono robustos. É sempre uma lógica voluntária, mas o que nós sentimos, pegando no tema do clima mais em geral, é que há uma grande pressão e, aliás, metas muito concretas e obrigatórias para reduzir emissões, mas isso não chega. O painel intergovernamental para as alterações climáticas diz-nos que não é suficiente. É preciso remover carbono que existe na atmosfera. Passa a ser um mercado organizado, onde há regras, onde há projetos que têm que ser certificados...

**Fica com mais credibilidade, portanto.**

Sim, e quem quer inscrever cré-

ditos para vender e quem quer comprar créditos para compensar a sua pegada das emissões que não consegue eliminar totalmente tem a possibilidade de ir a estas plataformas, a este mercado, sabendo que ali vai comprar e vender créditos que são bons e robustos, que vêm de projetos sérios. Isso significa que há oportunidades para vários setores, nomeadamente para o setor florestal, e há também oportunidades para as empresas que querem fazer a compensação, mas de uma maneira séria, evitando o *greenwashing*.

**Outra tema muito atual é o da água e à forma como este recurso tão importante tem de ser gerido. Há zonas do país, como o Algarve, que estão com escassez.**

**Catarina Pinto Correia (CPC):** Há zonas que estão com grandes escassez hídrica. Acho que temos tido algumas medidas que pretendem combater isso, mas são muito conjunturais e não tanto estruturais. Ou seja, no fundo, tem-se em vista regular os títulos de utilização de recursos hídricos, regular a água para reutilização, mobilizar alguns fundos do PRR e outros fundos



europeus para modernizar os sistemas de abastecimento, as redes de distribuição, etc. Mas precisamos de sistemas mais estruturais, ou seja, que permitam combater o desperdício e as perdas. Quando se reestrutura e moderniza os sistemas de distribuição de água já se combatem as perdas. O PRR ajudou a isso nalguma medida. Quanto a sistemas mais estruturais de captação de água e de novas alternativas de fontes de água, isso sim, acho que temos um longo caminho a fazer. Por exemplo, a dessalinização, o projeto que está a ser feito no Algarve, é o caminho que Portugal tem de seguir. Podemos também falar das “autoestradas de água”, de que se tem falado bastante, uma área onde estamos mais atrasados. Estamos a falar, por exemplo, de projetos de fins múltiplos para a utilização da água para rega, para o turismo... No



Ouça a entrevista completa em podcast através deste QR Code, nos canais digitais do JE ou no Spotify.



### Perfis: Duas advogadas com forte ligação às áreas relacionadas com o Ambiente

■ Catarina Pinto Correia e Assunção Cristas são sócias co-coordenadoras da área de Ambiente da Vieira de Almeida. Assunção Cristas ingressou na VdA em 2022, após vários anos na vida política, como deputada do CDS, ministra da Agricultura no governo de Passos Coelho e, finalmente, como líder do seu partido. Tem a seu cargo a área de ESG do escritório e mantém uma carreira académica como professora da Nova School of Law. Por sua vez, Catarina Pinto Correia está na VdA desde 1996 e é a sócia responsável pela área de Agronegócio. Tem também trabalhado em áreas como a contratação pública, concessões administrativas, Parcerias Público-Privadas e regulação pública, participando em operações em sectores da energia, postal, transportes, infra-estruturas, telecoms e saúde.

# “Hoje em dia, falar de agricultura é falar também de inovação e tecnologia”

**Agronegócio** ■ Portugal tem assistido a várias operações de grande dimensão no agroalimentar. Assunção Cristas e Catarina Pinto Correia esperam mais ‘deals’ significativos.

**Há um tema relacionado com a água que é o agronegócio. Estas soluções para os desafios que Portugal tem nesta área são também cruciais para que o agronegócio em Portugal cresça e para que possa haver mais grandes investimentos no sector? Tem havido operações nesta área no país, algumas das quais na casa das centenas de milhões.**

**Assunção Cristas (AC):** O sector tem mostrado grande dinamismo, aliás, cada vez mais sofisticado, modernizado. Hoje em dia, falar em agricultura também é falar de todos os outros temas, da digitalização e do uso de ferramentas que nos permitem atuar na produção agroalimentar de uma maneira radicalmente diferente.

**A tecnologia vai permitir resolver o problema da falta de mão de obra no sector?**

**AC:** Vai além disso. É mundo muito diferente. Somos quase oito mil milhões de pessoas e as projeções apontam para à volta de dez mil milhões em 2050. A Europa, e Portugal em concreto, é capaz de produzir alimentos com grande sofisticação, com qualidade, com segurança alimentar, que é uma coisa que nós não temos em todo o mundo, e já agora com preocupações

ambientais e usando de forma eficiente os recursos.

**E podemos ambicionar a autossuficiência da Europa a nível alimentar?**

**AC:** É muito difícil, mas acho que o ponto não é autossuficiência em produto. Mais importante que isso é saber que temos uma autossuficiência também em valor e que conseguimos produzir bem as culturas para as quais temos apetência. E a verdade é que hoje temos apetência para mais porque conseguimos dominar os recursos. Se tivermos água, se temos sol, então no caso português, mais sol, menos água, se conseguimos gerir isto e encontrar também formas de enriquecimento do sol, de regeneração dos solos. Há modos de agricultura também, cada vez mais inovadores com outro tipo de preocupações e nós vamos ser capazes de, certamente, fazer muito mais e, sobretudo, de fazer melhor do que outras partes do mundo.

**Catarina Pinto Correia (CPC):** O paradigma dos incentivos também está a mudar. Ou seja, temos aqui uma coisa com a nova PAC, uma passagem do Pilar 1 para o Pilar 2 da PAC e portanto, se calhar uma redução dos apoios diretos, para passar a ter apoios mais ligados ao investimento e à inovação que tragam resultados. Apoios que sejam dados à capacidade de produção dos agricultores para produzir e para manterem sistemas sustentáveis de produção e não para serem subsidiados por uma atividade de apoios absolutamente directos que não acrescentam valor à atividade produtiva. Acho que é aí que está a questão.

fundo, o aumento do investimento neste tipo de projetos é que vai resolver a questão da água a nível estrutural.

**No caso da dessalinização, estamos a falar de centrais que exigem muito investimento. Terá de ser com parcerias público-privadas?**

**CPC:** O privados têm que ter um papel importante. A colaboração entre público e privado é essencial. O projeto do Algarve não é uma PPP, pelo que ficará do lado público, mas é essencial incrementar o investimento público sim, mas também privado, e com parcerias privadas que possam trazer mais capacidade de investimento, mais intervenção dos privados, mais envolvimento dos privados para depois terem o seu retorno na parte também da operação. É evidente que isso vai mexer aqui com alguns temas também legislativos e de

revisão legislativa, porque temos aqui foco do sistema público, por exemplo, na distribuição de água, mas, por exemplo, para a utilização para fins agrícolas, isso não acontece necessariamente e, por isso, há alguns desafios jurídicos.

**No atual conjuntura política em que o país tem pela frente, com um Governo minoritário e de futuro incerto, teremos condições para fazer este tipo de alterações legislativas?**

**CPC:** Sobre o Governo que temos, não vou dar grande opinião sobre esse tema. Vamos ver as condições que lhe vão ser dadas para governar. Mas acho que são temas bastante estruturantes.

**Acredita que há consenso entre os principais partidos para que se avance nesse sentido?**

**CPC:** Há consenso público, ainda

que possa haver divisões na forma como se chega lá, mas há consenso do ponto de vista público dos vários partidos (...). E há interesse de investidores privados que estão ávidos para ser envolvidos. Vemos o movimento de fundos nacionais e estrangeiros a querer investir em Portugal e em África, nesta área, não só na componente da água mas também dar resposta à componente alimentar.

**AC:** Creio que o tema do clima - e a água é uma consequência direta do tema do clima - tem sido consensual, não tem sido tema de fratura, e ainda bem. E para países como Portugal, o clima é bastante mais uma questão de adaptação às alterações climáticas, sem desvalorizar a parte da mitigação e da redução de emissões, porque a nossa dimensão isso sugere, portanto, nós temos que fazer tudo.

# Investigação de Bruxelas é “mensagem clara” para tecnológicas

**Digital** ■ A autoridade da concorrência da Comissão Europeia está a investigar Apple, Google e Meta. O advogado João Traça diz que o processo ainda vai demorar cerca de um ano. “Estima-se que só quando o DMA tiver um ano de existência podermos esperar algum resultado”, antevê o sócio da Miranda & Associados.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

**N**em 20 dias a Comissão Europeia demorou a agir após o “Dia D do DMA”, a data em que as grandes tecnológicas tiveram de começar a cumprir as regras da Lei dos Mercados Digitais (DMA - Digital Markets Act). A Apple, a Google e a Meta - Big Tech que operam em Portugal e nos restantes Estados-membros da União Europeia - estão a ser investigadas por Bruxelas.

O advogado João Luís Traça diz ao Jornal Económico (JE) que a decisão de avançar com este processo logo em março “tem o objetivo de enviar uma mensagem muito clara aos *gatekeepers*: estejam atentos, pois o DMA é para cumprir!”. “Estas investigações vão demorar cerca de um ano, ou seja, estima-se que só quando o DMA tiver um ano de existência podermos esperar algum resultado”, antevê o sócio da Miranda & Associados.

Os chamados “gatekeepers” são os gigantes do sector (empresas acima e também Microsoft, Amazon...) que operam como intermediários de conteúdo e passam a ter de apresentar relatórios de conformidade com as novas obrigações.

O *expert* na área de prática de TMT - Tecnologia, Media e Telecomunicações antecipa que “muitas pessoas se queixarão da lentidão do processo”, mas alerta que a “noção de celeridade numa situação destas não é um conceito objetivo”.

Questionado sobre se no trabalho que a sociedade tem desenvolvido com os clientes já sente implicações destas mudanças na legislação, João Luís Traça admite que sim, particularmente nas empresas de maior dimensão. “Mas

temos de ter noção que os clientes demoram até entenderem o verdadeiro impacto e as oportunidades que estas alterações legislativas proporcionam”, ressalva.

Dá como exemplo desta mora na perceção o RGPD - Regulamento Geral da Proteção de Dados, que foi publicado em maio de 2016 e só a partir de 2018 começou a normalizar-se no contexto operacional das empresas: “Em 2016 poucos falavam do assunto. Em 2018 - ano em que entrou em vigor - era um tema de enorme visibilidade e em 2024 é parte do normal funcionamento das organizações”.

No entanto, recusa emitir uma opinião concreta sobre o DMA e o DSA (Digital Services Act ou Regulamento dos Serviços Digitais) por acreditar que os advogados devem ser agnósticos quanto às leis após a sua entrada em vigor, uma vez que “passam a fazer parte de uma realidade com a qual é necessário lidar”.

Sobre o que se espera a nível legislativo para esta área de TMT, João Luís Traça acha que “nem com uma bola de cristal” é possível responder neste momento, tendo em conta que o XXIV Governo Constitucional, que apresentou o seu programa esta quarta-feira, não tem maioria absoluta. “A incerteza da evolução do processo legislativo em várias áreas ainda é grande”, afirma o jurista e



**João Luís Traça**  
Sócio da Miranda & Associados



# 10%

A Comissão Europeia tem cinco investigações em aberto. As infrações podem resultar em multas de até 10% do volume de negócios global anual das empresas (20% se forem erros repetidos)

ex-presidente da Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola.

No Conselho de Ministros de 8 de fevereiro, foi aprovado o decreto-lei que designou a Anacom como autoridade competente e coordenadora dos serviços digitais em Portugal. No âmbito do mercado único para os serviços digitais, este diploma deu ainda à Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) a pasta da comunicação social e outros conteúdos mediáticos e à Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) os temas dos direitos de autor e dos direitos conexos.

## Perfil: uma carreira ligada à tecnologia e às relações com Angola

■ João Luís Traça é sócio da Miranda & Associados, sendo responsável pela coordenação das áreas de proteção de dados, cibersegurança e tecnologia, media e telecomunicações (TMT). Tem um MBA pela Católica Lisbon e é licenciado em Direito pela mesma universidade. É presidente da direção da Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola.

■ **Advisory na Academia** Almerinda Romeira



# Alternativa aos tribunais nasce em Benfica pela mão da UAL

**M**ais justiça e justiça mais próxima das pessoas e das empresas. Este é o propósito do Centro de Arbitragem e Mediação de Conflitos, que aqui damos a conhecer em primeira mão a 10 dias da sua inauguração na Junta de Freguesia de Benfica, uma das duas entidades parceiras. A outra é a Universidade Autónoma de Lisboa, casa-mãe e impulsora desta alternativa aos tribunais judiciais. Ambas estão de parabéns.

O Centro de Arbitragem da Universidade Autónoma de Lisboa (CAUAL), nascido em 1997, é um caso de sucesso com 98% de casos resolvidos na fase de mediação. Isto é, conflitos solucionados sem terem de passar pelo tribunal arbitral e respetiva instrução do processo. Desde que há cerca de oito anos começou a abrir-se à sociedade através de parcerias recebeu e ajudou a resolver 6800 casos.

Por seu turno, a Junta de Freguesia de Benfica, célula mais pequena do poder local, dá um passo pioneiro que lhe permite ir muito além do mero aconselhamento ou do projeto de consultoria *tout court*.

“A Junta de Freguesia de Benfica aderiu ao CAUAL, oferecendo aos seus fregueses mais do que a mediação e a conciliação, mas também a arbitragem que julga os casos de forma idêntica à dos tribunais judiciais e as sentenças proferidas por um juiz-árbitro têm o mesmo valor que uma sentença de um tribunal judicial de 1ª instância. Isto irá fazer toda a diferença na vida dos cidadãos”, explica Carlos Carvalho Cardoso, diretor

executivo do Centro de Arbitragem da Universidade Autónoma de Lisboa, ao Jornal Económico.

Na Junta de Freguesia do dinâmico e populoso bairro de Benfica, o Centro de Arbitragem e Mediação de Conflitos está preparado para receber todo o tipo de casos. À partida, só o crime fica do outro lado da porta. “As expectativas do CAUAL passam por poder ajudar os cidadãos e as empresas de Benfica a encontrarem uma resposta célere e mais humanizada, para a resolução dos seus conflitos, em questões familiares, de trabalho, de vizinhança, de consumo, em contexto da prestação de

serviços de saúde, em contexto desportivo, entre outras”, adianta Carlos Carvalho Cardoso.

Pessoas, famílias, empresas, o Centro é para todos e os custos são acessíveis. Só têm que se deslocar até à Junta, onde serão atendidas. Também existe formulário online para quem evita deslocar-se. Após a triagem, os queixosos são contactados para sessões que visam redimir o conflito. No caso deste se revelar impossível de resolver, segue para o Tribunal Arbitral.

O acesso democratizado, célere e eficiente à mediação, conciliação e arbitragem de conflitos é um ganho de

cidadania. E comporta outros ganhos, basta olhar para o enunciado de Carlos Carvalho Cardoso: “Proporcionar às pessoas uma maior humanização da justiça; uma maior garantia de privacidade e sigilo; uma redução substancial do desgaste emocional; um baixo custo financeiro; contribuindo para que todos tenham um verdadeiro acesso à justiça; uma maior celeridade na resolução dos seus conflitos; uma maior eficácia de resultados; a sua participação na resolução dos seus próprios conflitos”.

Poderá o exemplo de Benfica ser seguido? Em Santo Tirso, por exemplo, a Câmara Municipal decidiu oferecer o

mesmo tipo de serviço e existem outras autarquias no norte e no sul do país que manifestaram interesse em aderir ao CAUAL, nos mesmos termos da Junta de Freguesia de Benfica.

Se se disseminar em grande escala, o exemplo ajudará a desentupir o sistema judicial, limpando-o dos casis menores. “Estaremos a contribuir para a desjudicialização dos tribunais, absorvendo os conflitos de baixa intensidade, deixando aos tribunais estaduais a resolução dos conflitos que por lei estejam vedados à competência do Centro de Arbitragem”, conclui o responsável da UAL. Quem dera que se torne moda.





# Forbes

África Lusófona

## PRÉMIOS FORBES RESPONSABILIDADE SOCIAL ANGOLA 2024

19 de Abril de 2024



Patrocinadores



Apoio



Organização

