



## DLA Piper, PLMJ e VdA dão asas aos três interessados na TAP

**Exclusivo** ■ A privatização da companhia aérea está em 'stand by' enquanto se aguarda o desfecho das eleições de 10 de março, mas os três principais interessados já têm assessores jurídicos, apurou o Jornal Económico. A DLA Piper está com a Air France-KLM, a PLMJ apoia a Lufthansa e a Vieira de Almeida (VdA) assessora a IAG (Ibéria-British Airways). **P.24**

### “A Vieira de Almeida é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados”

**Grande Entrevista** ■ Com a multidisciplinaridade a ser cada vez mais uma realidade no sector dos serviços jurídicos, a 'managing partner' da VdA afirma que o escritório está disponível para parcerias sempre que isso criar valor para o cliente, mas nunca deixará de ser uma sociedade de advogados. Paula Gomes Freire afirma que a Inteligência Artificial vai ter um impacto profundo no sector mas acredita que é uma oportunidade para aproveitar de outra forma o talento humano. **■ P.4-7**



CRISTINA BERNARDO

**Frente-a-frente:**  
António Ramalho  
e Sérgio Monteiro  
analizam tendências  
deste ano

**Perspetivas** ■ P.2

**OPA à Greenvolt  
e venda da MEO  
mobilizam escritórios  
e bancos de  
investimento**

**M&A** ■ P.3 e 11

**“Up or out”:** os prós  
e contras de um  
modelo que está  
longe de consensual

**Carreiras** ■ P.22

Bruno Ferreira,  
managing partner  
da PLMJ

“A perceção  
do cliente  
é a nossa  
realidade”

**Opinião** ■ Última

**Duarte Garin**

“As auditoras não vão desalojar as grandes sociedades de advogados”

**Entrevista** ■ P.14 e 15



**AEDL, Ascendi, Luz Saúde e Novobanco serão algumas das operações que vão marcar 2024**

**Banca de investimento** ■ P.10

**Bancos estrangeiros e consultoras lideraram assessoria ao M&A em Portugal em 2023**

**Assessores financeiros** ■ P.12



### Editorial

## O futuro do jornalismo também passa por aqui



**Filipe Alves**  
Diretor

O Jornal Económico lança hoje o seu novo projeto, o JE Advisory, dedicado à advocacia de negócios, banca de investimento e consultoria. É um passo muito importante para o reforço dos nossos laços com a nossa comunidade de leitores, parceiros e anunciantes, a quem reiteramos o compromisso de procurar servir com jornalismo independente, rigoroso e de qualidade. Se existimos é graças à nossa comunidade e foi a pensar nela que decidimos avançar com este projeto. Acreditamos que o jornalismo só tem futuro se tiver essa preocupação de ir ao encontro das necessidades dos seus leitores, ouvintes e telespectadores, juntamente com novas formas de contar histórias e de dinamizar espaços de reflexão que sirvam também de ponto de encontro para os diferentes stakeholders.

No encontro desta sexta-feira, onde apresentaremos o JE Advisory a um grupo restrito de convidados, no Palácio do Governador, em Lisboa, teremos um debate sobre as perspetivas para o M&A nacional, com as participações de Gustavo Guimarães (*partner* da Apollo Global), Nuno Fernandes Thomaz (CEO da Core Capital) e Sérgio Monteiro (CEO da Horizon Equity Partners), bem como uma intervenção de José Luís Moreira da Silva, presidente da Associação de Sociedades de Advogados de Portugal. Será a primeira de muitas iniciativas onde vamos refletir sobre os grandes temas deste mercado.



REUTERS

### Frente-a-frente

## O que espera para a economia e para o mercado de M&A em 2024?

### António Ramalho

Chairman da Touro Partners



■ Quando os mercados se sentem confortáveis com as grandes tendências financeiras, geralmente temos bom ano para o mercado das transações. E neste início de ano, enquanto o mundo abana em conflitos internacionais, os analistas mantem-se serenamente otimistas com a tendência de crescimento anémico, com a descida de juros anunciada e com uma valorização dos activos tímida e pouco volátil. Não é emocionante mas é previsível. A emoção transfere-se então para os mercados de M&A. Lá fora e aqui também. A

começar pela Greenvolt que sai da bolsa depois de te-la potenciado ao limite, a continuar na Altice e sua cobiçada operação portuguesa até ao anúncio de IPO da Luz Saúde e a terminar em mais uma venda da TAP, tudo indica que se os grandes players dão o exemplo o exemplo será seguido.

E para isso termos ao nível da PME a maturidade das aquisições por fundos SIFIDE e a entrada em jogo de um reforço significativo dos Fundos do Programa Consolidar a acrescentar às exigências que virão de um mercado onde o custo da dívida vai-se estabilizando e as linhas COVID vão começar a amortizar. A capitalização vai estar na moda. Se juntarmos ainda as reestruturações de dívida e o renascimento do mercado de securitizações, tudo indicia um bom ano para 2024.

Vamos ver se a confiança dos analistas resiste às incertezas políticas.

### Sérgio Monteiro

CEO da Horizon Equity Partners



■ A Economia é a soma das decisões de consumo, poupança e investimento dos diferentes atores. Empresas e indivíduos decidem poupar, consumir ou investir apoiados, mesmo que sem plena consciência disso, no que acontece aos dois "i" que, afinal, são boa parte do fundamento das decisões: "inflação" e "interest rates" (taxas de juro). Se 2023 foi marcado por uma relativa retração do investimento (e, por consequência, no número e volume de transações), 2024 tem, como têm todos os anos, ventos a favor e algumas nuvens no horizonte. Os mais otimistas, como eu, darão mais enfoque nos primeiros: a redução esperada das taxas de juro,

mesmo que em ritmo potencialmente mais lento do que inicialmente esperado, baixa o custo médio ponderado de capital, uma vez que o acesso ao crédito para suportar investimento está mais barato (isso mesmo se reflete nas curvas invertidas de taxa de juro nas maturidades até 15 anos). Os capitais próprios, por sua vez, têm um menor incentivo a manter-se em liquidez, pelo mesmo motivo: a rentabilidade dos depósitos e outras aplicações de curto prazo terá tendência a diminuir. Se a tendência se mantiver, acredito que os preços dos ativos terão tendência a subir moderadamente, o que ajudará a estreitar o intervalo de expectativa de valorização dos ativos (o famoso "bid-ask spread") entre compradores e vendedores. E em Portugal temos, por via do Programa Consolidar lançado pelo Banco Português de Fomento, liquidez crescente para que o mercado de M&A cresça. Os menos otimistas dirão que há nuvens no horizonte. E estão certos. Os processos eleitorais (em Portugal e nos EUA) trazem um conjunto de promessas e intenções manifestadas pelos diferentes atores políticos e por vezes introduzem graus elevados de incerteza. Isso potencialmente deixa os investidores "nervosos" no curto prazo para tomar decisões. Para além disso, a recente subida da inflação, ainda que moderada, provocou nova subida das *yields*, sobretudo nos EUA, elevando a incerteza sobre a velocidade de redução das taxas de juro de curto e médio prazo. Daí que a disciplina e rigor na hora de investir são hoje, como são sempre, bons conselheiros. Investir pressupõe Acreditar! Acreditar que, para além da espuma dos dias que nos consome a atenção, os setores e geografias onde ponderamos investir têm fundamentos sólidos e permitem a adequada rentabilidade dos capitais. Os decisores terão de fazer essa ponderação para lá do curto prazo e medir, da melhor maneira possível, o valor acrescentado do potencial investimento por comparação às alternativas. A minha avaliação é que os fundamentos macro em 2024 parecem ser mais propícios ao investimento do que nos anos anteriores, pelo exposto. Mas cada um de nós, ao decidir poupar, consumir ou investir está também todos os dias a expressar uma opinião!

# OPA do KKR à Greenvolt mobiliza escritórios e bancos de investimento

**Exclusivo** ■ Uría Menéndez e Mediobanca assessoram o KKR na Oferta Pública de Aquisição (OPA) de 1,2 mil milhões de euros sobre a portuguesa Greenvolt. Vieira de Almeida e Lazard apoiam esta última, apurou o JE.

**André Cabrita-Mendes**  
amendes@medianove.com

A oferta pública de aquisição (OPA) sobre a Greenvolt está avaliada em 1,2 mil milhões de euros. Os norte-americanos do fundo KKR já contam com sete acionistas da Greenvolt a bordo (61% do capital), faltando conquistar o restante capital. E já avisaram que querem tirar a Greenvolt de bolsa se conseguirem ficar com 90% ou mais do capital.

A apoiar esta operação, que promete ser uma das maiores de 2024, está as sociedades de advogados Vieira de Almeida (VdA) pela Greenvolt, e a Uría Menéndez-Proença de Carvalho pelo KKR, apurou o JE.

Em termos de bancos de investimento, os franceses do Lazard Frères Banque, sediados em Paris, estão a assessorar a Greenvolt, enquanto os italianos da Mediobanca, sediados em Milão, apoiam o KKR.

O JE procurou obter uma reação da VdA e da Uría, mas as sociedades não comentaram.

Conforme apurou o JE, pela Uría Menéndez-Proença de Carvalho, a advogada Catarina Tavares Loureiro tem estado a acompanhar o processo; pela VdA, uma das advogadas com a operação é Francisca César Machado.

Recorde-se que há um ano a Greenvolt e a KKR tinham tido os mesmos assessores legais quando a empresa portuguesa anunciou um acordo com o KKR para a emissão de 200 milhões de euros em obrigações passíveis de serem convertidas em ações repre-



CRISTINA BERNARDO

sentativas do seu capital.

O conselho de administração da energética nacional, liderado por João Manso Neto, já se pronunciou sobre a oferta de 8,30 euros por ação, considerando-a “financeiramente justa e vantajosa para a implementação da estratégia da Greenvolt, para a implementação do seu plano de negócios, bem como para os seus colaboradores”.

Esta operação ainda terá de passar pelo crivo das autoridades de vários países: Portugal, Roménia, Irlanda, Reino Unido, Alemanha e Bulgária.

O presidente-executivo da Greenvolt já disse que acredita no projeto da energética, quando questionado se está disposto a ficar quando a OPA dos norte-americanos da KKR estiver concluída.

“Eu gosto de trabalhar, como sabem, e acredito muito no projeto, estes investidores já nos conhecem”, disse João Manso Neto recentemente.

O fundo norte-americano já disse estar comprometido com

a Greenvolt no longo prazo, tendo por objetivo manter uma relação duradoura, com vista a desenvolver os projetos que a energética portuguesa tem em mãos.

O KKR é um “investidor de longo prazo” e está comprometido “em continuar a fazer crescer o negócio e a apoiar a construção dos projetos em pipeline”, disse fonte próxima ao processo ao JE quando a OPA foi lançada.

Esta fonte garante que o fundo tem “recursos financeiros disponíveis” adequados para a expansão do seu portefólio de ativos e que a retirada da empresa de bolsa vai dar “mais flexibilidade” operacional à Greenvolt para fazer investimentos sustentados de capital no longo prazo.

Só em termos de centrais solares e eólicas, a Greenvolt conta com um pipeline de 7,7 gigawatts.

Por sua vez, o KKR já investiu mais de 15 mil milhões de dólares na transição energética desde 2008.

## Pessoas



### Sofia Meneses é parter da Aon em Legal & Compliance

**Recrutamento** ■ A Aon Portugal, do grupo internacional de serviços nas áreas de risco, corretagem de seguros, reforma e saúde, anunciou recentemente a contratação de Sofia Meneses para a posição de ‘partner’ de Legal & Compliance Business, depois de a advogada sair da Fidelidade.



### SRS liderada por César Sá Esteves e Octávio Castelo Paulo

**Liderança** ■ 2024 marca o primeiro ano da nova liderança da SRS Legal, anunciada no final do ano passado. César Sá Esteves e Octávio Castelo Paulo foram eleitos como novos *managing partners* da sociedade, sucedendo a Pedro Rebelo de Sousa, que passou a presidente do conselho de administração.

### Mazars faz mudanças na equipa de Consultoria

**Auditoria e consultoria** ■ Pedro Mendes Silva é o novo *head of Consulting* da Mazars desde o início do ano, cabendo-lhe, liderar a atual linha de serviço da firma no mercado português. “Inserir-se no contexto de investimento e reforço de competências da equipa de *consulting*”, disse a consultora sobre a entrada do ex-responsável da KPMG.

### Francisco Espregueira Mendes sucede a Miguel Torres

**Managing partner** ■ Telles tem um novo *managing partner*, Francisco Espregueira Mendes, que sucede a Miguel Torres, promovido a *chairman*. Ao JE, disse que as linhas-mestras dos próximos três anos são crescimento dos recursos humanos, digitalização de serviços e cumprimento de critérios de sustentabilidade.



### Fides Law é a marca própria de Diana Cabral Botelho

**Escritório** ■ Diana Cabral Botelho, que fazia parte da CRS, iniciou o ano com um novo projeto na advocacia: a Fides Law. Este novo *player*, criado pela jurista dos Açores, tem o foco no Imobiliário e Contencioso, mas uma oferta alargada às áreas do Corporate, PI & TMT, Fiscal, Laboral, Público e Direito da Família.



### Márcia Passos é a nova sócia da PRA no Porto

**Reforço** ■ A ex-deputada do PSD Márcia Passos é o novo reforço da PRA, como sócia coordenadora da área de Imobiliário do escritório no Porto, anunciou a sociedade liderada por Pedro Raposo. Márcia Passos fez parte da PRA como associada sénior até 2019, trabalhando em áreas como arrendamento e processo civil.

## Entrevista com Paula Gomes Freire / Managing Partner da Vieira de Almeida (VdA)

■ Com a multidisciplinaridade a ser cada vez mais uma realidade, Paula Gomes Freire admite parcerias com consultoras e outros 'players' sempre que isso crie valor para os clientes, mas acredita que o futuro da VdA passa por manter-se fiel à sua identidade como sociedade de advogados. Quanto a 2024, a líder da VdA está moderadamente otimista, apesar da incerteza.

# “A VdA é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados”

**Filipe Alves**  
falvesl@medianove.com

## Começo por lhe pedir um balanço daquilo que foi 2023, em termos de negócios e da actividade da firma.

Para a firma foi um ano extraordinário. Correspondeu a um ano muito desafiante no plano nacional e internacional e vimos emergir mais um grande conflito às portas da Europa. Vimos o nosso Governo entrar num processo de descontinuidade e, portanto, com os desafios que isso tudo coloca. Isto aumenta muito a incerteza. Isso é, aliás, aquilo a que tivemos de nos habituar nos últimos tempos. De facto, fazer previsões ou olhar para a frente tem esse enorme desafio da incerteza. Essa é uma grande realidade dos últimos tempos, desde a pandemia, a guerra na Ucrânia, a guerra no Médio Oriente, a inflação, as taxas de juro. Parece uma roleta russa em que o novo normal é este contexto. E, portanto, neste contexto, o que é que temos que fazer? Foco absoluto na qualidade do nosso serviço e nos interesses dos clientes, entregar o melhor de nós próprios, mobilizar as equipas, apostar nas pessoas, fazê-las crescer. É isso que me move e que

nos preocupa todos os dias. E a verdade é que, de facto, os resultados acabam por chegar. E 2023 foi um ano que se caracterizou por este enorme desafio, enorme incerteza, enorme exigência, enorme foco e entusiasmo.

## Este “novo normal” muito marcado pela incerteza faz com que os investimentos tenham de ser ponderados com outra calma?

É verdade. Todos os anos saem uma série de reports, nomeadamente nos Estados Unidos, e fica muito patente que, de facto, nas áreas transacionais, nas grandes transacções, o que tem existido é um período de algum abrandamento. Constata-se que isso é realmente assim e é natural que seja, precisamente num contexto com estas características. No caso específico de Portugal e dos países com esta dimensão, muitas das grandes transacções são muito fomentadas pelos fundos de private equity. E, num contexto de taxas de juro elevadas, é natural que haja aqui um abrandamento.

## A era do dinheiro barato acabou.

Acho que acabou. Isso não quer dizer que não volte a acontecer,

mas aqueles tempos de taxas de juro negativas, como chegámos a ter, nem sequer eram normais. E tinham um impacto negativo naquilo que é a atividade da própria banca. Mas é onde estamos de facto, com uma inflação que parece contida, não é? Os sinais são positivos, embora depois, por outro lado, lá vêm os desafios do Mar Vermelho e do Médio Oriente. Há, outra vez, pressão nas cadeias de distribuição e na forma como isso volta a criar aqui alguma preocupação. Mas, enfim, esta política de aumento de taxas de juro parece ter funcionado e parece que atingimos um ponto de alguma tranquilidade ou uma expectativa de que as taxas não continuem a subir desenfreadamente. Esse parece ser o cenário para este ano, mas é como dizíamos há pouco: acho que é sempre impossível prever.

## E que expectativas tem para a área do M&A em 2023?

É natural que seja um ano de alguma continuidade daquilo que foi 2023. Temos sempre a expectativa de que possa ser melhor. Acho que esta ideia de que a inflação está mais contida e que há uma estabilização das taxas de juro traz aqui alguma maior confiança, maior previsibilidade. Mas os saltos não são de um dia para o outro e, portanto, é natural que seja um ano de alguma continuidade, sempre com oportunidades. Em Portugal também estamos num *timing* difícil, uma vez que temos eleições daqui a dois meses e depois vamos ter, provavelmente, mais um orçamento rectificativo.

## Olhando para as áreas de prática do escritório, quais são aquelas que esperam ter maior atividade este ano?

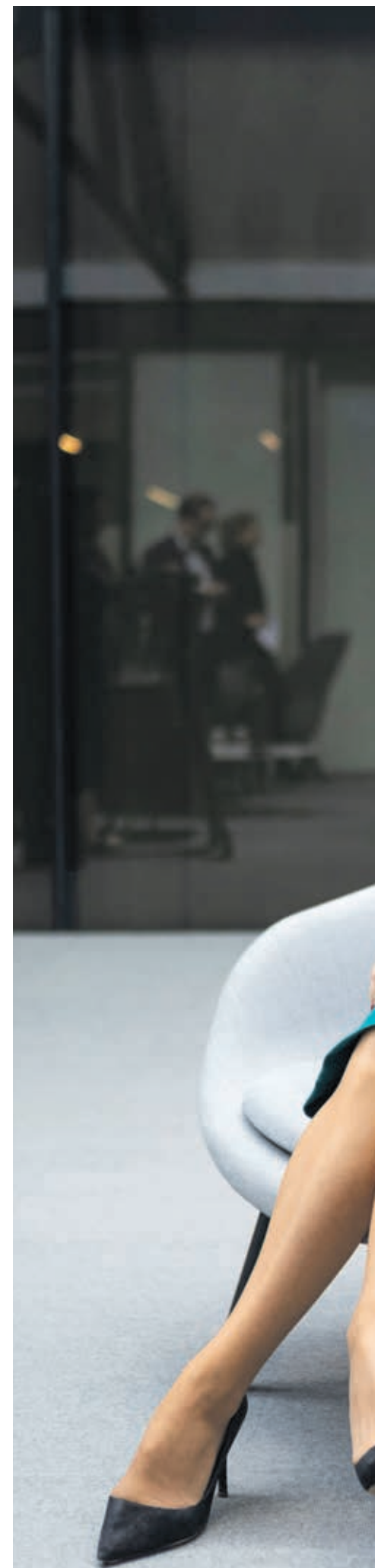
De facto, as áreas transacionais, apesar deste tempo de maior incerteza e de alguma expectativa, não deixam de ser áreas sempre âncora. E onde muita coisa acontece. E o imobiliário, o mercado de capitais, bancário e financeiro são áreas onde há sempre actividade. Na banca temos o tema do Novobanco, onde poderá haver novidades. A energia é um sector que, até pelas questões da transição energética, tem sido particularmente ativo e tem dado lugar a muitas oportunidades. Temos a expectativa também de vir a ter aqui algumas transacções importantes



“É natural que 2024 seja um ano de alguma continuidade daquilo que foi 2023”



A entrevista pode ser vista na JE TV, com este QR CODE ou em [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt)



CRISTINA BERNARDO



em Portugal, no contexto de alguns temas que estavam já anunciados antes das eleições e, portanto, acho que as áreas transacionais são sempre áreas com muitas oportunidades. E isto não é contraditório com aquilo que dizia há pouco relativamente a estarmos num período de alguma ponderação.

**Portugal continua a ser interessante para os fundos estrangeiros, apesar deste contexto?**

Sem dúvida. Aliás, acho que Portugal, apesar da queda do Governo e apesar de estarmos em período eleitoral, tem conseguido manter-se atrativo, por um lado pela sua posição geográfica, que, neste contexto mais incerto no plano geopolítico acaba por ser uma vantagem. Estamos um bocadinho na periferia. Isso joga a nosso favor.

**Uma espécie de oásis...**

Mantendo alguma capacidade de gerar confiabilidade no exterior, ou seja, por parte dos investidores. Aliás, acho que a recente subida de rating de Portugal no final do ano passado é um sinal disso mesmo, apesar da queda do Governo. Portanto, há aqui um contexto especial para Portugal.

**Até agora falamos das áreas que beneficiam com as fases mais positivas do ciclo económico. E as outras? Por exemplo, reestruturação de empresas e insolvências.**

Não deixa de ser extraordinário que, num contexto de uma pandemia, não tenha havido um boom nas áreas das reestruturações. Mais uma vez isso é um sinal de alguma capacidade de resiliência. Por um lado, houve muitas medidas de apoio.

**Mas também temos muitas empresas 'zombie'**

Sim, isso é de facto uma realidade no nosso país. Mas as coisas lá se vão aguentar. A realidade é que não tem sido uma área com um pico de crescimento. Há, no entanto, áreas que importa destacar, no contexto de transição energética e de emergência climática. E todo o pacote regulatório emergente no contexto ESG abre espaço para as áreas de ambiente e para os temas de *governance*, com uma força que não tinham no passado.

## “Um caminho de autorregulação tem enormes méritos”

**Voltando ao ESG, fala-se muito nos aspectos ambientais (“E”) e sociais (“S”), mas pouco no tema da governança (“G”). É um desafio que muitas empresas portuguesas têm pela frente?**

Sem dúvida. O tecido empresarial português é essencialmente feito de empresas familiares e de pequenas e médias empresas. O nosso panorama de sociedades cotadas é muito diminuto e, portanto, de facto, os temas do bom governo societário são uma preocupação em Portugal. Há um espaço enorme de progressão e de caminho a fazer. Temos vindo a reforçar as nossas competências na área de *governance* e a desenvolver um plano de ação para identificar um conjunto de oportunidades que entendemos que existem, de forma muito preponderante, no panorama nacional português.

**Até porque o cumprimento dos critérios ESG vai ser cada vez mais relevante para as empresas terem acesso a financiamento.**

Sem dúvida, já são. É uma área onde há muito para fazer.

**Por exemplo, em empresas familiares, onde é preciso delinear processos de sucessão ou definir de que forma podem os membros da família acionista estarem na empresa.**

Exactamente, sobretudo nas empresas familiares, planeamento de sucessão, planeamento de temas, muitas vezes da própria composição da estrutura societária, nos vários órgãos sociais e as relações com terceiros. É um caminho que se vai fazendo. Se olharmos para há meia dúzia de anos e para o ponto onde estamos hoje, vemos que estes temas têm, de facto, ganhado uma relevância e uma preponderância que não tinham e acho que é um caminho que se vai fazendo. E, de facto, pela via do financiamento, há sempre uma força gran-

de. A banca acaba por ser decisiva também.

**O caminho deve passar por um enfoque maior do legislador nestas áreas, ou por mais autorregulação, como tem feito, aliás, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG)?**

Acho que um caminho de autorregulação tem enormes méritos, porque mobiliza de dentro para fora. E muitas vezes essa autorregulação é mais autêntica e acaba por trazer, de facto, as empresas e as organizações para dentro. Se há coisa que podemos dizer é que estamos debaixo de uma de uma força regulatória bastante expressiva e nem sempre se conseguem retirar todos os resultados e os benefícios que gostaríamos. Pelo contrário, muitas vezes o peso regulatório, sobretudo em alguns sectores, como a banca, por exemplo, acaba muitas vezes por ser negativo. Uma coisa que nos pesa na agilidade e na capacidade de fazer coisas.

**Refere-se a sectores como a banca ou as telecom?**

Sim. No caso da banca, tem sido fustigada por regulação. O tema da digitalização e o confronto com *players* que hoje são muito mais ágeis e que não estão sujeitos ao mesmo tipo de regulação - as chamadas *fintech* - constitui uma enorme desvantagem competitiva, se quiser, embora também sejamos todos capazes de perceber porque é que existe esta regulação. E não há dúvida que a regulação é essencial, mas tem de haver um ponto de equilíbrio.

A autorregulação consegue ser mais *'straight to the point'* (direta ao assunto), porque é feita pelos próprios *players*, que conhecem os problemas por dentro e são capazes de identificar aquilo que é verdadeiramente necessário para os contornar, em contraposição a um regulador ou a um governo. FA

■ Sendo um tema “demasiado sério para ser deixado aos informáticos”, a Inteligência Artificial é uma tecnologia que a VdA quer assimilar o quanto antes, para focar-se ainda mais no que a diferencia: levar o seu acervo de conhecimento ao cliente.

# “A Inteligência Artificial generativa é um ‘game changer’ que temos de abraçar”

**Filipe Alves**

falves@medianove.com

**Está provado que empresas de maior dimensão são mais competitivas nos mercados internacionais e pagam melhores salários. Mas o nosso tecido empresarial é composto sobretudo por micro e pequenas empresas. É preciso incentivar a consolidação das empresas portuguesas?**

Não sei se a resposta ao tema dos salários é fomentar a consolidação, mas acho que é um problema que temos que resolver, sem dúvida. Esta questão da dimensão, da capitalização e da capacidade de crescer do tecido empresarial português, de ser capaz de remunerar bem as suas pessoas, é um dos nossos temas tradicionais enquanto país e que falham em ser resolvidos.

**Fazem falta incentivos fiscais para a consolidação entre empresas, por exemplo na tributação das mais valias na venda de participações sociais em sede de IRS?**

Pode ser um caminho.

**Ou também há questões culturais a ter em conta?**

Acho que há questões culturais, de facto. O facto de termos um tecido empresarial, muitas vezes de carácter muito familiar, pequeno, de pequenas e médias empresas, muitas vezes não favorece, de facto, a ideia de que, juntando esforços com os concorrentes, podemos fazer mais e melhor. Acho que se houver

incentivos, naturalmente as coisas poderão acontecer de forma mais mais célere. Acho que nós ganhávamos em ter um tecido empresarial diferente, menos fragmentado, menos pequeno e menos cheio de pequenos players.

**E existe capital interessado em investir nesses movimentos?**

Há, sem dúvida. Acho que, de facto, depois o tema esbarra muitas vezes com o tipo de pequenas e médias empresas que estão também disponíveis para fazer esse caminho e abraçar essas oportunidades. Mas cá está, como em tudo há oportunidades, elas acontecem e nós temos, aliás, acompanhado aqui no escritório alguns projectos de pequena e média dimensão, que são muito interessantes, com *players* internacionais e enorme potencial. E acho que isso também é um sinal positivo de alguma confiança para o futuro.

**Já que estamos a falar de consolidação, há também o tema do M&A na própria advocacia. Na sua opinião, é uma tendência que vai continuar? Tem havido alguns movimentos.**

Tem havido e vejo isso, aliás, com entusiasmo. Sempre acho que pensar que podemos congregar esforços para crescer e fazer mais e melhor.

**A VdA está interessada em participar nesses movimentos?**

A VdA tem estado sempre abert-

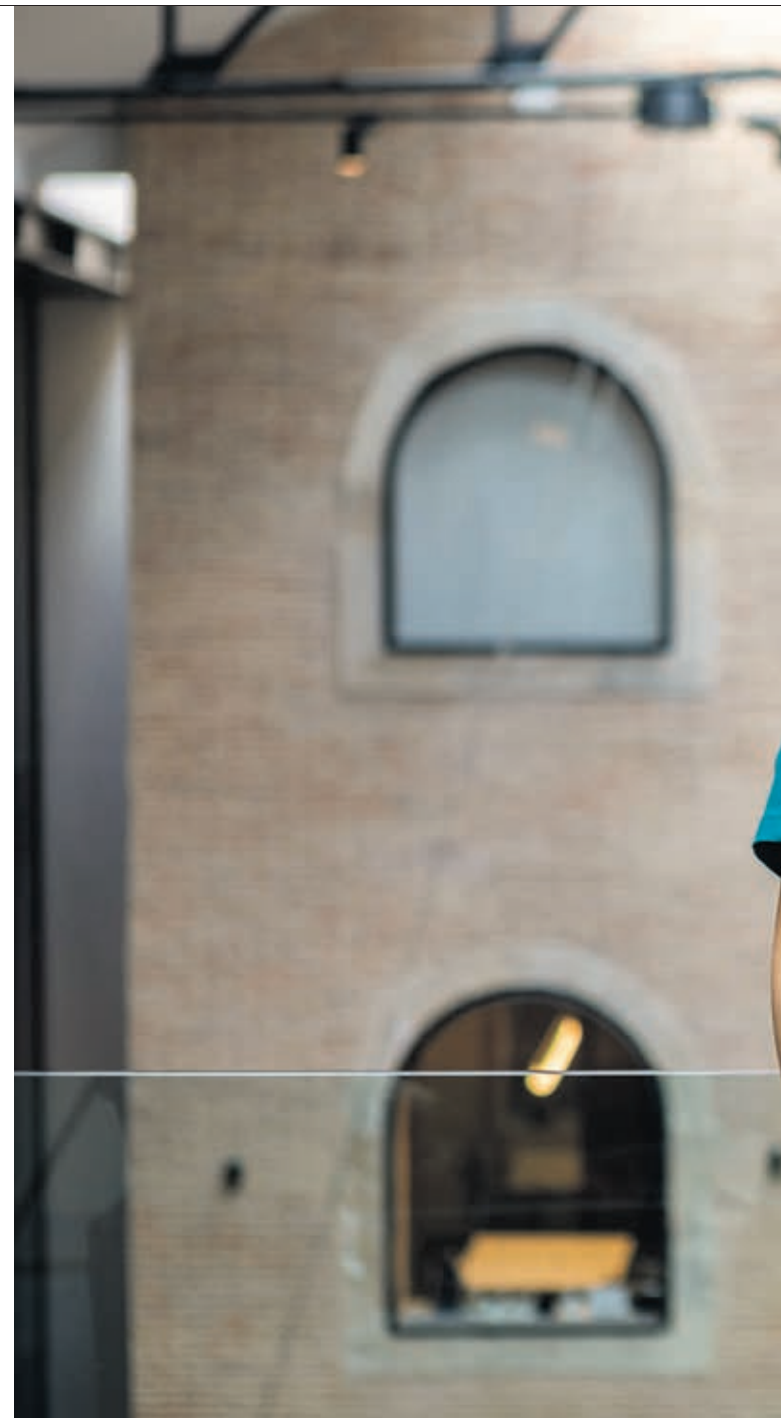
ta a integrar equipas que acrescentem valor ao nosso projecto. E de facto isso tem acontecido.

**Em que áreas estão mais dispostos a crescer por aí?**

Muitas vezes estas questões não se colocam tanto por referência a uma área específica. Acho que muitas vezes surgem de facto oportunidades e, mais do que tudo, é preciso que haja complementaridades que façam sentido, quer com a equipa concreta, quer com o posicionamento, a forma como se olha para a profissão e como se está na profissão, como se vê o futuro. São estes, muitas vezes, os critérios que levam a uma opção de integração ou não. É muito, muito importante, esta questão de uma identidade ou de uma identificação de valores.

**Houve alguns movimentos no mercado português que se calhar não correram tão bem como se esperava. Terá sido porque faltava isso?**

Não sei, não consigo identificar nenhum. Por essa razão, acho que o ano passado assistimos aqui alguns movimentos interessantes de integração. Assistimos também a entrada de novos *players* em Portugal. Temos mais uma firma espanhola a entrar em Portugal, o que também revela a atractividade e a competitividade deste mercado. E acho que a própria competitividade nos obriga muitas vezes a pensar onde é que estão essas oportunidades para continuar a cres-



CRISTINA BERNARDO



**Não está nos nossos planos transformarmos-nos numa sociedade multidisciplinar. A nossa diferenciação passa pela nossa identidade como sociedade de advogados**

cer, que acho que esse é, de facto, sempre o nosso desafio.

**Temos também novas regras sobre a multidisciplinaridade. Passou a ser possível termos sociedades entre advogados, consultores e outros especialistas. Isto é algo que está também no vosso radar?**

A primeira coisa que acho que é importante dizer-lhe é que a VdA é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados. Não está nos nossos planos transformarmos-nos numa sociedade multidisciplinar. Nós entendemos que a nossa diferenciação é o valor que acrescentamos aos nossos clientes. Passa por esta nossa identidade, por esta nossa natureza de sociedade, de advogados. Há aqui uma enorme mais valia. Há aqui uma magia num *partnership* feito de advogados que têm a capacidade de fazer a entrega de um



serviço de qualidade e de dar tudo pelo cliente.

**Trata-se da relação de confiança entre o advogado e o seu cliente?**

São aspetos que são muito diferenciadores. Não estou com isto a dizer que as sociedades multidisciplinares não prestam ou não podem prestar um serviço de enorme qualidade. Não me interprete mal. Há aqui uma identidade, um ADN que é especial. E preservar isto é essencial. E a VdA estará nesse caminho de se manter e de continuar a afirmar-se como uma sociedade de advogados.

**Acha que essa relação de confiança entre advogado e cliente, que existe tanto no caso do advogado que trabalha em prática individual como nos que estão numa grande sociedade, pode não**

**existir numa firma multidisciplinar?**

Não me interprete mal. Não é isso que estou a dizer. Acho que um advogado que exerça a advocacia num contexto de uma prática multidisciplinar não põe em causa a relação de confiança com o seu cliente. Mas há uma identidade, uma oferta, uma maneira de estar e uma forma de fazer que é própria de uma sociedade de advogados, e que não é igual à de uma sociedade multidisciplinar. Não quero com isto dizer que a VdA não esteja aberta, disponível e interessada em considerar uma lógica de investimento ou de parcerias com outras entidades e de ter uma oferta diferente noutro formato. Mas a VdA, esta organização, esta casa, continuará a ser uma sociedade de advogados.

**Olhando para o mercado, vemos as Big Four - Deloitte,**

**PwC, EY e KPMG - a posicionarem-se no mercado dos serviços jurídicos, à semelhança do que já acontece em Espanha, onde a multidisciplinaridade já tem alguns anos. Qual será o impacto no vosso mercado?**

Com esta abertura que já aconteceu noutros mercados, as Big Four têm efectivamente crescido muito em quota de mercado. Mas em Espanha acontece uma coisa interessante, que é as Big Four aparecem de facto nos rankings, em quarto, quinto e sexto, sétimo ou oitavo lugar. Mas as firmas de topo continuam a ser sociedades de advogados e nós estamos nesse patamar. Esse é o nosso jogo, se quiser. É onde nós estamos posicionados e achamos de facto que faz diferença sermos uma sociedade de advogados.

**Acha que alguns clientes**

**podem preferir ter entidades distintas a assessorá-los, isto é, um escritório de advogados e uma consultora, em vez de ter apenas um só *advisor*?**

Depende de vários factores e também do assunto em causa. No nosso caso, trabalhamos lado a lado com algumas consultoras que fazem o seu papel e nós fazemos o nosso. Há uma outra coisa que lhe queria dizer. De facto, a multidisciplinaridade abre espaço para que as Big Four entrem na advocacia, como aliás aconteceu noutros mercados e, portanto, não vejo isso com naturalidade. Vejo isso como mais um desafio para todos, mas acho que, como digo, o posicionamento da VdA está neste caminho e neste serviço a um determinado tipo de clientes, com um determinado tipo de trabalho, onde queremos continuar a ter uma oferta diferenciada.

**A tecnologia pode ajudar os escritórios a enfrentarem a concorrência das Big Four?**

Sim. O tema da tecnologia é a emergência da inteligência artificial. Já não há como não abraçar e não incorporar nos nossos processos e fazer as coisas de forma mais eficiente. Acho que não há outro caminho. Não há outra possibilidade. A emergência da inteligência artificial generativa é um verdadeiro *game changer*. Chegámos aquele ponto em que o modelo de negócio na advocacia - mas na verdade, em qualquer sector - é posto em causa e é desafiado pela emergência da inteligência artificial. É uma oportunidade extraordinária ter a oportunidade de liderar uma organização e de estar a viver o tempo em que estamos, com uma realidade como esta. É um privilégio enorme. Acho que é muito entusiasmante pensar naquilo que temos que fazer e naquilo que podemos fazer.

**Será possível libertar o ser humano para tarefas de maior valor acrescentado.**

Sem dúvida. É também por aí. Aquilo que puder ser automatizado e produzido com o clicar de um botão, obviamente será. Essa é a história da Humanidade. Não há nada que não tenhamos sabido aproveitar em nosso benefício. Acho que faremos o mesmo com a inteligência artificial. Traz desafios muito signi-

ficativos. Há riscos e que temos que saber acautelá-los. E há questões éticas, sem dúvida, e muitos temas que têm de ser endereçados, tratados. Aliás, nós integramos um consórcio para pensar numa inteligência artificial responsável. Temos uma profissão que tem este lado especial de podermos ter um papel ativo e de impacto na sociedade.

**É um assunto demasiado sério para ser deixado apenas nas mãos dos engenheiros informáticos?**

Sem dúvida, sem dúvida. E vivemos um momento desafiante, interessante e fascinante.

**No entanto, a sociedade e os governos terão de encontrar soluções para lidar com situações como a destruição de postos de trabalho. Vão surgir novas profissões e empregos, mas não será um processo automático.**

Não, claro, e tudo aquilo que puder ser substituído será. Temos visto isso ao longo da nossa história. E o que tem acontecido? Já não andamos de cavalo e os correios também são de outra banda. Sempre fomos sempre capazes de nos adaptar à velocidade a que a coisa acontece.

**Há também o risco de surgirem desigualdades sociais muito significativas.**

Estes tempos em que surge uma tecnologia completamente disruptiva podem ter esse tipo de impacto, mas acho, voltando aqui ao nosso modelo e ao posicionamento da VdA, vejo na inteligência artificial uma oportunidade enorme de nos puxar para o tipo de serviço e o tipo de *advisory* que queremos, onde queremos estar, que queremos fazer. Porque a partir do momento que aquelas tarefas que muitas vezes são muito *time consuming* e exigentes do ponto de vista analítico possam estar disponíveis com a IA, podemos estar focados em preservar daquilo que é o nosso acervo de conhecimento e aquilo que nos diferencia. O sermos capazes de nos associarmos aos nossos clientes no *insight*, na capacidade de perceber o seu negócio e de ser um parceiro. Posiciona-nos precisamente onde queremos estar, ou seja, a capacidade de, a partir de um conhecimento profundo da legislação.

# Ciência e banca movimentam mais de 200 milhões em janeiro

**M&A** ■ Duas semanas após a assinatura do maior contrato na área de 'life sciences' em Portugal, a Fosun vendeu 5,6% do BCP. CUF e Quadrante também estiveram envolvidas em aquisições, assessoradas por Morais Leitão, Abreu, Cuatrecasas e VdA.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

“**C**huva de janeiro, cada gota vale dinheiro”. O ano começou de forma positiva no mercado das fusões e aquisições em Portugal, depois de um dezembro tipicamente marcado pela conclusão de várias operações que não podiam passar para a folha seguinte do calendário.

Desde logo, há um valor que se destaca: 235,2 milhões de euros, o preço pelo qual a Fosun, através da Chiado Luxembourg, vendeu 5,6% do BCP. O *accelerated bookbuilding* (colocação acelerada dos títulos do banco fora de bolsa) reduziu a participação da *holding* chinesa para cerca de 20%, sendo que este processo - coordenado pelo UBS - envolveu 846 milhões de ações do BCP e foi dirigido exclusivamente a investidores institucionais qualificados. Alguns analistas (ler [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt)) acham que o BCP é mais "opável", depois de os dois maiores acionistas terem deixado de ter uma participação de 50%.

Duas semanas antes, provavelmente o maior negócio de sempre na área das ciências da vida em Portugal, foi anunciado do outro lado do Atlântico, na 42ª conferência anual de saúde de J.P. Morgan. Mas é na Europa que sentirá o impacto, e quiçá na vida de cada um de nós no futuro. Referimo-nos à venda à alemã BioNTech de terapias contra o cancro da biotecnológica portuguesa CellmAbs.

A startup participada da Portugal Ventures e Bionova Capital (antiga Hovione Capital) trabalha há vários anos com advogados da CCSL, que deram apoio na *due diligence* inicial, mas foi a Morais Leitão que liderou esta

operação com Segismundo Pinto Basto, Luís Roquette Galdes e Vasco Stilwell d'Andrade. O grupo multidisciplinar contou ainda com a intervenção de Maria Gouveia, Isabel Carneiro Kahlen, Tomás Jonet, Priscila Macedo Pinto e Inês Carreiro, apurou o Jornal Económico (JE).

A contribuir para o facto de Espanha ser o país que mais investe em M&A em Portugal esteve o fundo ibérico de *private equity* Henko Partners, que entrou no capital da Quadrante - Engenharia e Consultoria e afiliadas na Europa, África e América Latina para posicionar a empresa nacional na

**Piores notícias teve a Vodafone, que viu a Autoridade da Concorrência chumbar a intenção de compra da Nowo na semana passada. O acordo entre as operadoras de telecomunicações foi assinado em setembro de 2022.**

dianteira da sustentabilidade.

O valor não foi publicado, mas terá sido significativo, uma vez que em causa está um processo de venda de 49,5% das ações da consultora portuguesa Quadrante, especializada em engenharia, arquitetura, ambiente e sustentabilidade.

A assessoria a esta aquisição esteve a cargo da Abreu Advogados (sócios Manuel Santos Vítor e Cláudia Santos Maláquias) e da Cuatrecasas (sócia Mariana Norton dos Reis) na parte jurídica, enquanto a GBS Finance e a consultora Deloitte assessoraram na vertente financeira.

Destaque ainda para o negócio entre os grupos CUF e Clínica Médica Arrifana de Sousa (CMAS). A CMAS, que é detentora de várias unidades de saúde nos concelhos do Tâmega e Sousa, incluindo um hospital (Penafiel) e seis clínicas com cerca de 700 trabalhadores, vendeu a totalidade do capital social ao grupo hospitalar privado detido pela José de Mello Capital. A Morais Leitão (ML) e Vieira de Almeida (VdA) encabeçaram a assessoria a esta operação, autorizada pela Autoridade da Concorrência (AdC).

Em termos mais concretos, os vendedores foram assessorados pelos advogados Jorge Simões Cortez e Clara Almeida, da ML, Tiago Cardoso da Silva, da Delgado & Associados, Albano Teixeira (da Albano Teixeira, Paula Pinto Alves, Margarida Correia & Carlos Sousa Pinto - Sociedade de Advogados) e Eduardo Castro Marques e Cláudia Rodrigues Carvalho, da recém-lançada boutique Dower Law Firm, ao passo que os compradores estiveram com a VdA, nomeadamente Paulo Trindade Costa e Maria Leonor Piconez, entre outros profissionais. Mais negócios virão (consultar pág. 10).

## Fosun / BCP

**Operação:** Fosun vende, por *accelerated bookbuilding* a investidores institucionais, 846 milhões de ações do BCP, representativas de cerca de 5,6% do capital social do banco liderado por Miguel Maya  
**Valor:** 235,2 milhões de euros  
**Assessores:** UBS (*manager / bookrunner*)



BLOOMBERG

## Quadrante

**Operação:** Venda de 49,5% das ações da consultora portuguesa Quadrante, especializada em engenharia, arquitetura, ambiente e sustentabilidade, à Henko Partners  
**Valor:** Não divulgado  
**Assessores:** Abreu Advogados, Cuatrecasas, Deloitte e GBS Finance e Deloitte



## CellmAbs

**Operação:** CellmAbs, que desenvolve anticorpos monoclonais para células cancerígenas, fez uma venda de patentes e um acordo de licenciamento com a BioNTech

**Valor:** Universidade Nova, onde nasceu a startup, diz que é a primeira transação nesta indústria a ultrapassar a barreira dos mil milhões de euros

**Assessores:** Morais Leitão



BLOOMBERG

## CUF

**Operação:** CUF comprou totalidade do capital Clínica Médica Arrifana de Sousa, dona de unidades de saúde nos concelhos do Tâmega e Sousa, incluindo um hospital (Penafiel) e seis clínicas

**Valor:** Não divulgado

**Assessores:** Morais Leitão, VdA e boutiques Delgado & Associados, Albano Teixeira ou Dower Law Firm



LUSA

## Novabase

**Operação:** Venda do negócio de recrutamento em TI da Novabase ao Conclusion Group. Apesar de ter sido concluída pouco antes do Natal, é de realçar, pois só em janeiro se souberam detalhes sobre a assessoria

**Valor:** 51 milhões de euros

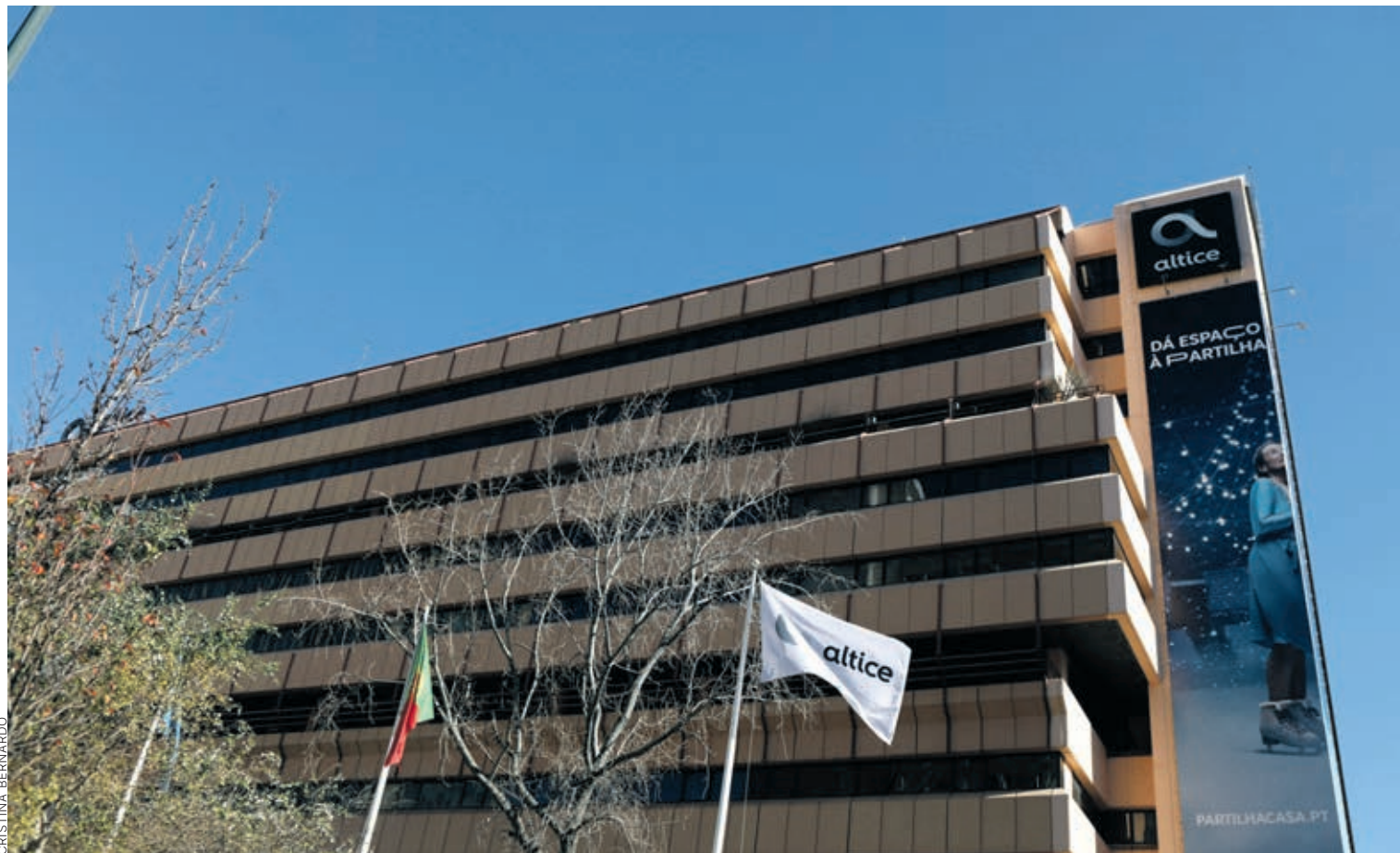
**Assessores:** Clearwater International e Cuatrecasas



FOTO CEDIDA



LUSA



# Altice, AEDL, Ascendi, Greenvolt, TAP, Luz Saúde e Novobanco animam 2024

**Advisory financeiro** ■ Algumas operações já estão a decorrer, outras são potenciais negócios. Alguns esperam o novo Governo, outros nem por isso. Mas a banca de investimento está ao rubro em 2024.

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

A Oferta Pública de Aquisição (OPA) da KKR sobre a Greenvolt; a emissão de dívida de 75 milhões da mesma empresa de renováveis; a venda da Altice Portugal; a venda das ações do BCP pela Fosun; a Oferta Pública Inicial (IPO) da Luz Saúde; a privatização da Sata e da TAP; a venda da Hipoges pela KKR e o negócio da LX Partners, são algumas das operações deste ano que precisam de assessoria financeira. Mas há mais em preparação. Desde logo o IPO do Novobanco. Recorde-se

que em setembro, o CEO Mark Bourke, participou em várias reuniões com potenciais investidores, para sondar o interesse do mercado. Mas também há a potencial venda da AEDL (autoestradas Douro Litoral) maioritaria-



**Mark Bourke**  
CEO do Novobanco

mente detida por fundos de investimento geridos pela Strategic Value Partners; há a potencial venda da Ascendi pelos franceses da Ardian; a venda da Indáqua; a venda em curso do Banco Português de Gestão aos chine-



**Isabel Vaz**  
CEO da Luz Saúde

ses da Vcredit; a venda do Hospital da Cruz Vermelha; a venda em curso da Future Healthcare à Bupa; a venda da Hyperion; da DoValue; do Banco Comercial do Atlântico da CGD em Cabo Verde. Para já não falar dos negócios que transitam de 2023 como a compra do Dia (assessorada pelo Société Generale) pela Auchan; e a OPA da Sonae sobre o Musti Group, lançada em meados de dezembro, que avalia o grupo finlandês em 868 milhões de euros.

O maior banco de investimento português é a Caixa BI e está envolvida na venda da sociedade gestora do hospital da Cruz Vermelha; na venda do Banco

Comercial do Atlântico (Cabo Verde) e na privatização da Sata Internacional. Sendo que a privatização da Sata está, para já, suspensa, devido ao processo eleitoral, mas será expectável que seja reavaliada após as eleições. Já a venda da Cruz Vermelha encontra-se em processo de análise estratégica.

Também a privatização da TAP conta com a participação do Caixa BI, mas o processo parou à espera do novo governo (ver notícia na página 24).

Por sua vez, a Greenvolt vai emitir 75 milhões de euros em dívida “verde” e o BCP e a Caixa BI são os coordenadores globais.

O Millennium Investment Banking foi também o assessor financeiro exclusivo da Fundação Oriente na venda de 98,87% do BPG à VCredit Holdings.

Já o Santander é o intermediário financeiro mandatado pela KKR na OPA em curso sobre a Greenvolt que tem como assessor financeiro o Mediobanca (ver página 3). Na elaboração do Relatório da Visada, a Administração da Greenvolt foi assessorada pela Lazard, nos aspetos financeiros, e pela VdA, nos jurídicos, e obteve duas *fairness opinions* feitas pela Lazard e pelo BCP, respetivamente, relativamente às condições da OPA.

A Lazard e o BNP estão com a Altice Internacional na tentativa de venda da operação em Portugal e França (ver página 11).

A UBS, por sua vez, assessorou a Fosun na venda de 5,6% do BCP por 235 milhões. No mesmo grupo está em curso o IPO da Luz Saúde e o Citi e o UBS são os *Global Coordinators*. Nos *Joint bookrunners* estão a Caixa BI, e os Co-Leads são o BCP e o alemão Hauck Aufhauser Lampe.

O Banco Invest assessorou a venda da FutureHealth care à Bupa.

Já a Alantra assessorou a KKR na venda da Hipoges e a PwC está a procurar compradores para a DoValue em Portugal.

O fundo LX Partners está a vender os ativos stressados de 4,2 mil milhões e a servicer Algebra Capital, com o nome de “Cascais”, que está a ser conduzido pela KPMG.

Não faltam negócios à banca de investimento, mas a concorrência dos bancos estrangeiros e das consultoras continua agressiva. Por exemplo a recente compra de 49,5% da Quadrante pelo fundo Henko Partners teve a Deloitte no *buy-side* e a GBS Finance no *sell-side*.

# Ano será de 'buyers market' nas fusões e aquisições, com o risco geopolítico a gerar incerteza

**Perspetivas** ■ Assessores jurídicos e financeiros mostram-se moderadamente otimistas, mas consideram que fatores como o risco geopolítico e a evolução das taxas de juro terão papel chave.

**Filipe Alves**  
falves@medianove.com

O ano de 2024 será de algum crescimento no mercado de fusões e aquisições (M&A) nacional, num contexto em que os compradores menos endividados terão a vantagem negocial, de acordo com os advogados e assessores financeiros ouvidos pelo JE. Mas factores como a trajetória da inflação e os riscos geopolíticos deverão condicionar as transações, pelo que nem todos se mostram otimistas em relação à atividade em 2024.

"A tendência continuará a ser de um *buyers market*, em que



**Diogo Leónidas Rocha**  
Advogado, sócio da J+Legal



**Diogo Perestrelo**  
Advogado, sócio da PLMJ



**Jorge Tomé**  
Managing Partner da Optimal

as grandes operações serão ditadas pelos *players* que combinam muita liquidez com pouco endividamento", disse ao Jornal Económico o advogado Diogo Perestrelo, sócio da PLMJ responsável pela área de M&A. "Em Portugal, antecipo que possam a vir a ter lugar entre três a cinco grandes transações de M&A em setores como as telecomunicações, infraestruturas, banca e energias renováveis", adiantou o sócio da PLMJ.

"As coisas começaram a mudar no último trimestre e neste início de ano já é notória a vontade de regressar ao investimento. Mantendo-se a perspetiva para a evolução dos juros, há condições para um ano de franca recuperação, uma vez que os grandes fundos de investimento internacionais de capital de risco e de infraestruturas estão com muita liquidez acumulada para aquisições", disse ainda Diogo Perestrelo.

Por sua vez, Jorge Tomé, *managing partner* da boutique financeira Optimal Investments, mostra-se otimista em relação ao desempenho do mercado transaccional português este ano, embora admitindo que, no limite, tudo dependerá da evolução da inflação, das taxas de juro e do risco geopolítico. Já o contexto eleitoral em Portugal não terá grande impacto neste mercado específico, acredita Jorge Tomé.

"Portugal, é um mercado muito influenciado por operações *cross-border* e no *middle market*". Como tal, o factor político estritamente nacional não tem, na nossa opinião, qualquer influência", defendeu o gestor, acrescentando que "o que tem influência são os factores associados aos riscos geopolíticos, a evolução da taxa de inflação e da curva da taxa de juro forward".

"Não obstante o efeito nega-



REUTERS

tivo do aumento da volatilidade geopolítica no conjunto dos prémios de risco sectoriais tal efeito pode vir a ser atenuado pela estabilidade ou mesmo redução gradual da taxa de inflação", defendeu Jorge Tomé. "Se estas duas variáveis tiverem movimentos no sentido contrário, o aumento do risco geopolítico pode vir a ser compensado pela redução gradual da taxa de inflação. Agora, tudo depende da magnitude destes dois movimentos", explicou.

Já o advogado Diogo Leónidas Rocha, que recentemente deixou a Garrigues para ingressar na J+Legal, considera que o risco geopolítico é de facto um dos grandes elementos que condicionam as operações de M&A. E considera que a situação política em Portugal também deverá pesar. "Cada vez mais as decisões estratégicas de investimento são con-

dicionadas por fatores políticos internos e geopolíticos, pelo que o mercado de M&A em Portugal não será certamente alheio aos resultados das eleições de 10 de março e ao risco de instabilidade política que daí possa resultar. Acresce a disrupção logística e tensão inflacionista decorrente da continuação da guerra da Ucrânia, bem como da instabilidade resultante do conflito israelo-palestino e a potencialidade de uma escalada a todo o médio-orient", disse o advogado. "Não se perspetiva pois um grande impulso no mercado de M&A em geral em Portugal, pese embora as anunciadas intenções de venda de empresas como a Altice, o Novo Banco ou possivelmente a TAP. No que respeita aos sectores alvo, estes deverão continuar a centrar-se no imobiliário, energia, tecnologia, indústria e saúde", conclui.

## Uría, BNP e Lazard apoiam Altice na venda do MEO

■ Um dos negócios que prometem marcar o ano de 2024 em Portugal é o da venda da operação portuguesa da Altice. Tal como o Jornal Económico noticiou em primeira mão, foram apresentadas até ao momento 23 manifestações de interesse, que incluem não só propostas não vinculativas para a compra da Altice Portugal mas também da participação do grupo na rede de fibra ótica no nosso país, isto é, a posição de 51% na Fiberfast. Entre os interessados estão o fundo Warburg Pincus, com António Horta Osório, a Apollo Global e a Saudi Telecom, entre outros *players* (ver notícia na página 4 e 5 do caderno principal do Jornal Económico).

O negócio, que poderá ascender a um valor situado entre cinco a sete mil milhões de euros (montante mínimo de venda fixado por Patrick Drahi) está a mobilizar numerosos assessores financeiros e jurídicos. Ao que o Jornal Económico apurou, o banco de investimento francês Lazard Frères e o BNP Paribas estão a assessorar o bilionário franco-israelita na venda da operação portuguesa e dos seus ativos, enquanto a Uría Menéndez - Proença de Carvalho tem a seu cargo a assessoria jurídica, com uma equipa liderada pela sócia de M&A Catarina Tavares Loureiro. Até ao fecho, o escritório liderado por Bernardo Ayala e António Villacampa não quis comentar. FA e MTA



**Catarina Tavares Loureiro**  
Sócia da Uría Menéndez

# Bancos estrangeiros e consultoras lideram assessoria a M&A em 2023

■ Depois de um 2022 de queda no M&A em Portugal, o panorama inverteu-se em 2023 com um crescimento de 16% no número de 'deals' e de 6% no valor, para 14 mil milhões de euros. BTG Pactual, Oaklins, Deloitte, EY, VdA e Cuatrecasas lideram rankings.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

“Incerteza” ou “cautela” foram das expressões mais utilizadas pelos assessores nas previsões - também elas cautelosas - sobre a performance do mercado de fusões e aquisições (M&A - *Mergers & Acquisitions*) no último ano, mas a verdade é que Portugal acabou por terminar o ano com saldo positivo. Aliás, o mercado transacional português mostrou-se mesmo em contraciclo com a tendência global de contração.

Depois de um 2022 de queda no M&A e uma entrada em 2023 com o pé esquerdo, o panorama inverteu-se e registou-se um crescimento de 16% no número de transações e de 6% no capital mobilizado, em comparação com o ano anterior. No ano passado, de acordo com os últimos dados

disponíveis, houve 695 operações de M&A que envolveram empresas de/em Portugal, num valor total de 13,9 mil milhões de euros.

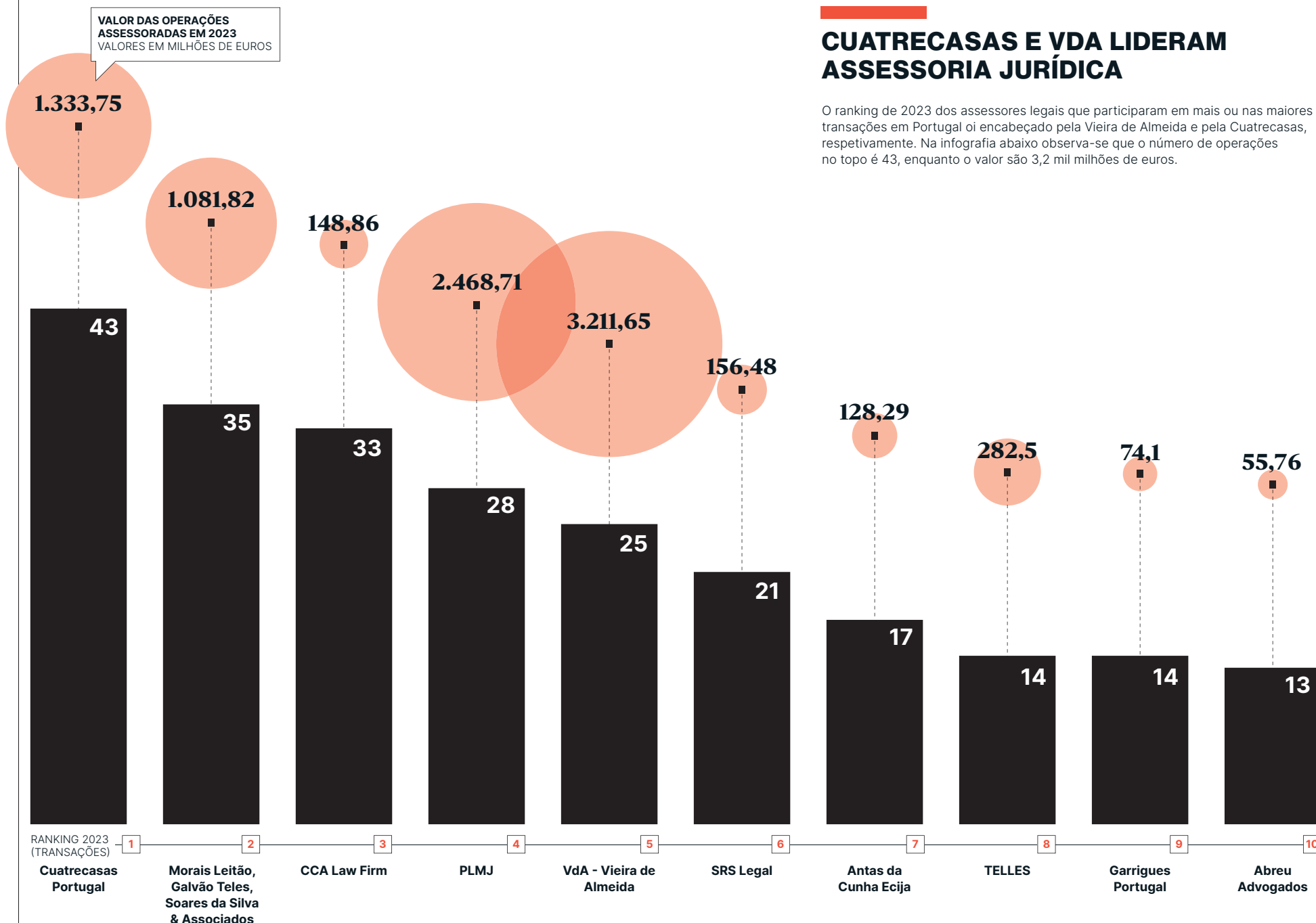
Apesar dos negócios de quase 14 mil milhões de euros, importa explicar que cerca de metade (45%) não tiveram os valores publicados, portanto o mon-

tante será bastante superior ao contabilizado no mais recente relatório da TTR Data (antiga Transactional Track Record).

Se olharmos para os diversos sectores de atividade, o imobiliário voltou a ser o mais ativo do ano, com 144 transações, o que representou um crescimen-

## CUATRECASAS E VDA LIDERAM ASSESSORIA JURÍDICA

O ranking de 2023 dos assessores legais que participaram em mais ou nas maiores transações em Portugal foi encabeçado pela Vieira de Almeida e pela Cuatrecasas, respetivamente. Na infografia abaixo observa-se que o número de operações no topo é 43, enquanto o valor são 3,2 mil milhões de euros.



Fonte: TTR Data

to homólogo de 10%. Seguiu-se a área de Internet, software e serviços de TI - Tecnologias da Informação com 98 operações (+8%), a de serviços de apoio empresarial e profissional (+24%) e a de energias renováveis (+11%), de acordo com o relatório da TTR Data, elaborado em colaboração com a Allen & Overy.

Só no quarto trimestre de 2023, foram registadas 192 transações, entre anunciadas e concluídas, num valor acumulado de 3,4 mil milhões de euros. Analisando o acumulado do ano passado, é possível observar que, no âmbito de M&A além-fronteiras (*cross-border*), Espanha e Reino Unido foram os países que mais investiram em Portugal no período em termos de número, contabilizando 83 e 42 transações, pela mesma ordem.

“As empresas portuguesas esco-



**Maria João Ricou**  
Managing Partner  
da Cuatrecasas Portugal



**Roberto Salouti**  
CEO do BTG Pactual

lheram Espanha e o Brasil como principal destino de investimento, com 42 e 13 transações, respetivamente. As empresas norte-americanas diminuíram em 5% as suas aquisições no mercado português, em 2023. As aquisições estrangeiras no sector de Tecnologia e Internet diminuíram em 27% em comparação ao mesmo período de 2022”, lê-se no relatório que abrange o mercado ibérico, publicado este mês pela TTR Data.

**Eólicas da Finerge são o negócio de 2023**

A transação que sobressaiu no ano passado, superior a 550 milhões de euros, foi a conclusão da aquisição da Eólica da Linha, Eólica do Sincelo e Corner and Border pela Finerge Alfa-ma, subsidiária da Finerge. A

assessoria esteve a cargo da Cuatrecasas Portugal, Vieira de Almeida (VdA), CaixaBank Corporate Finance, KPMG, Santander Corporate & Investment Banking Portugal e Deloitte na due diligence. A parte de apoio técnica e de seguros foi um trabalho da G-Advisory e da Willis Towers Watson Services.

Esta operação poderá não ser 100% responsável pelos resultados do *ranking* (ver infografia abaixo), certo é que as duas sociedades de advogados mencionadas, Cuatrecasas e VdA, acabaram mesmo por liderar o *ranking* de 2023 de assessores jurídicos, com o número de operações (43) e o valor das mesmas (3,2 mil milhões de euros) no topo, respetivamente.

Já os bancos de investimento e/ou consultoras que sobres-

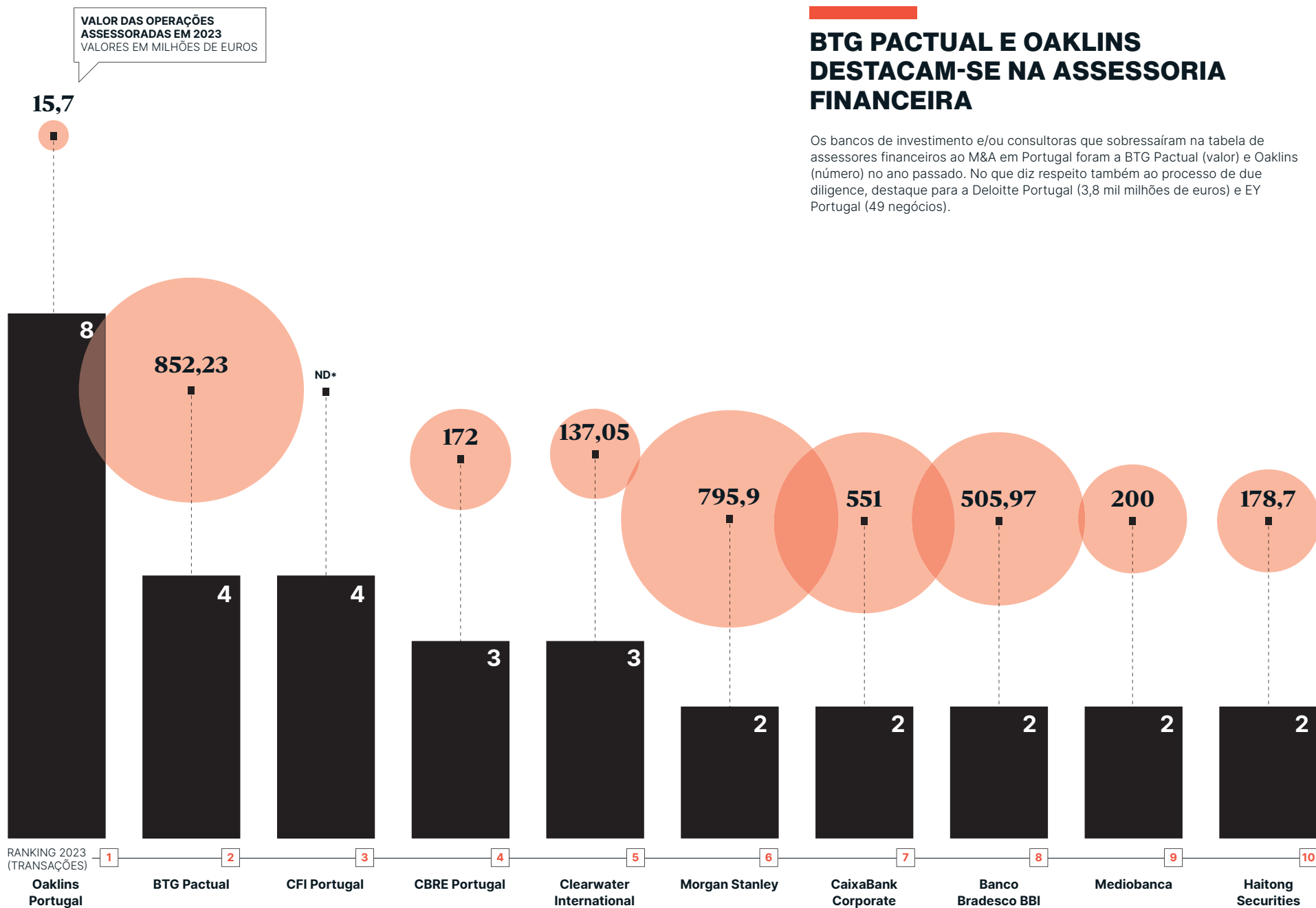
saíram na tabela de assessores financeiros ao M&A em Portugal, nos últimos doze meses, foram a BTG Pactual (valor) e Oaklins (número) no ano passado. No que diz respeito também ao processo de *due diligence*, destaque para a Deloitte Portugal (3,8 mil milhões de euros) e EY Portugal (49 negócios).

**Private equity e capital de risco**

Em concreto nestes dois segmentos, há também boas notícias. A mesma fonte dá conta de que em 2023 houve 84 transações de private equity, mais 27%, contabilizando 1,4 mil milhões de euros, enquanto no capital de risco (venture capital) foram 150 rondas de investimento, mais 19% em termos homólogos, num total de 560 milhões de euros.

**BTG PACTUAL E OAKLINS DESTACAM-SE NA ASSESSORIA FINANCEIRA**

Os bancos de investimento e/ou consultoras que sobressaíram na tabela de assessores financeiros ao M&A em Portugal foram a BTG Pactual (valor) e Oaklins (número) no ano passado. No que diz respeito também ao processo de due diligence, destaque para a Deloitte Portugal (3,8 mil milhões de euros) e EY Portugal (49 negócios).



\*NÃO DISPONÍVEL

**Entrevista com Duarte Garin** ■ Quando fundou o escritório português da Uría Menéndez, em 2001, o advogado encontrou um mercado dominado por sociedades nacionais. Hoje o panorama é muito diferente. De saída da firma após ter atingido o limite de idade, Duarte Garin reflete sobre o futuro da Uria e do sector.

## “As grandes auditoras não vão desalojar os principais escritórios de advogados”

**Filipe Alves**  
falves@medianove.com

**Quando fundou o escritório português da Uría, em 2021, o mercado era muito diferente. O que mudou desde então?**

De facto muito mudou. Estou evidentemente a falar na advocacia de negócios, a partir das sociedades de advogados com alguma dimensão que é a realidade que conheço praticamente desde o início da minha carreira profissional. As principais cinco ou seis firmas portuguesas tinham o domínio absoluto do mercado. A relação com os seus clientes era muito estável, havia um sentimento de posse sobre os clientes. Todos sabíamos que a empresa A era cliente de tal escritório e poucos se atreviam a abordá-la para propor os seus serviços. Os clientes tinham com as firmas uma relação quase exclusiva. Isto já não é assim, ou pelo menos não é na mesma medida. É claro que todas as firmas contam com clientes com quem têm relações muito preferenciais e nalguns casos até mesmo exclu-

sivas. Mas já não é a uma regra absoluta. Muitas empresas desenvolveram relações com vários escritórios a quem recorrerem dependendo dos assuntos, M&A, Tax, concorrência laboral etc. Isto permitiu uma maior abertura do mercado e as firmas acordaram para uma nova realidade de concorrência muito grande. Também o relacionamento das firmas com os advogados, incluindo sócios, era muito diferente. Praticamente não havia movimento de sócios de uma firma para outra, e raramente de advogados. A entrada das firmas não nacionais alterou muito isso.

**E o Duarte, o que mudou na sua forma de olhar a profissão?**

A advocacia de negócios é a mesma, mas é hoje muito mais especializada e exigente do que era. Não falo de exigência em termos de dedicação. Há hoje, da parte das firmas, uma preocupação muito maior com proporcionar aos advogados e colaboradores maior conciliação entre a vida profissional e familiar. Para além de ser um imperativo de jus-

tiça, quem não tiver este foco acabará por estar em desvantagem na retenção de talento. A exigência é muito maior porque os nossos serviços passaram a ser prestados debaixo de uma enorme pressão de resposta. Os problemas são colocados e é exigida uma resposta imediata. A qualidade do serviço passou - mal, diga-se de passagem - a ser medida mais pela rapidez de resposta, e menos pelo conteúdo. A exigência resulta da necessidade de manter a qualidade em muito menos tempo. Também a relação cliente-advogado se alterou. A diversificação a que me referi por parte dos clientes na escolha do assessor legal está hoje mais focada na firma e menos na pessoa do advogado, o que dificulta o estabelecimento de relações pessoais e de confiança. É cada vez mais difícil um jovem advogado tornar-se num *trusted advisor* do seu cliente, o que é essencial para criar valor ao cliente. Este é um desafio que as novas gerações terão que superar. Isto para não falar nos desafios que a Inteligência Artificial vai colocar à profissão e

que neste momento não consigo - nem sei se alguém consegue - prever. É um cenário muito diferente de há 20 anos.

**O que trouxe a Uría de novo e de disruptivo?**

Algumas coisas. Desde logo no que se refere à carreira dos advogados, recrutamento, plano de formação e carreira. Lembro-me por exemplo de que em Portugal os estágios não eram, na sua maioria, pagos. A Uría entrou em Portugal e desde o início começou a pagar aos estagiários. Era a regra em Espanha e a firma não concebia que não fosse assim em Portugal. Isto provocou um abalo grande no mercado e todas as firmas rapidamente se adaptaram. Começámos a recrutar nas universidades, fazíamos reuniões com finalistas para nos apresentarmos. Poucos alunos nos conheciam. Definimos um plano de carreira, muito claro, que permitia, e permite, que os advogados saibam a cada momento o que podem esperar. Investimos a sério em formação interna e externa e os advogados rapidamente perceberam

que estar na Uría era um excelente investimento no seu futuro. Tudo isto pode hoje parecer banal e evidente, mas não era. Reconheço que as firmas nacionais se adaptaram. Não seguem o nosso modelo, têm as suas formas de responder a estes problemas. Mas o pontapé de saída foi dado pelas firmas internacionais com a Uría à cabeça.

**Cresceram muito por aquisições, nos primeiros anos. Que ensinamentos retirou e que conselhos dá a quem procura crescer por essa via?**

Não tenho a pretensão de dar conselhos a ninguém. Mas sim tivemos experiência de integrações que me levaram a concluir que são processos muito complexos. Quando vemos advogados envolvidos em fusões ou integrações é muito comum referirem a coincidência de valores. É claro que sem isso não há fusão que resulte. Mas tão importante como a comunhão de princípios e valores, que em grande medida são partilhados por quase todos, é a compatibilidade de culturas. Já





CRISTINA BERNARDO

não falo em que os intervenientes tenham a mesma, porque cultura é algo muito específico. Demora tempo a adquirir *uma* cultura, tem que ser prosseguida pelos responsáveis da sociedade que em cada momento têm nas mãos os destinos da firma. Não pode mudar ao sabor de cada um deles. E quando se interioriza uma cultura esta adquire uma importância muito grande e pode ser um elemento de agregação ou pode ser o contrário se não houver compatibilidade. É por isso essencial que a cultura dos intervenientes seja analisada, diria mesmo que seja objeto de *due diligence*. Se não for assim há um risco de surgirem atritos e tensões, o que será prejudicial para o bem-estar interno e para o desenvolvimento da sociedade.

#### O futuro do sector em Portugal passa por mais concentração?

Não creio que se possa dizer que o futuro passa necessariamente por isso. Desde logo porque vejo a generalidade das firmas muito consolidadas, estáveis e não deteto uma vontade nem



**Se virmos a lista das 10 maiores firmas espanholas por faturação, com a recente entrada da Perez-Llorca, passam todas a ter presença direta em Portugal. Não penso que as anglo-saxónicas, que não estão cá, tenham grande apetite pelo nosso mercado**

uma procura de parceiros para se juntarem. Não quero dizer que não possa acontecer uma ou outra fusão pontual. Mas de todo vejo que seja um objetivo generalizado.

#### E vê mais *players* estrangeiros a entrar em Portugal, após a recente chegada da Pérez-Llorca? Ou o mercado é muito pequeno e podem cobrir Portugal a partir de Madrid?

Não vejo. Se virmos a lista das 10 maiores firmas espanholas por faturação, com a recente a entrada do escritório Pérez-Llorca, passam todas a ter presença direta em Portugal. Não penso que as anglo-saxónicas, que não estão cá, devam ter grande apetite pelo nosso mercado que é de dimensão reduzida e com *fees* muito inferiores ao que praticam no Reino Unido. A nossa ligação ao mercado africano, principalmente a Angola e Moçambique, poderia mudar esta perspetiva, mas isso não aconteceu no passado, quando as condições para investimento naqueles países, sobretudo em infraestruturas, eram mais favoráveis. Pelo menos para já e sem que se modifique esse quadro, não veja que aconteça uma alteração significativa na estratégia dessas firmas.

#### Com a multidisciplinaridade irá acontecer como em Espanha, onde as 'Big Four' têm uma presença muito forte, mas onde os grandes "bufetes" ainda lideram os rankings do sector?

A multidisciplinaridade será mais um desafio que se vai colocar a todas as firmas em Portugal. Não porque sejam novos concorrentes. Na verdade a maioria das firmas de auditoria está já associada à prestação de serviços jurídicos, através de firmas relacionadas. Mas agora poderão passar a associar as suas marcas, que são relevantes, assumindo abertamente concorrência às firmas de advogados. Em Espanha, como referiu, entre as 10 maiores firmas em faturação contam-se várias auditoras. É uma realidade impossível de ignorar e as firmas de advogados terão de conviver com ela. Eu prevejo que possa suceder algo semelhante ao que aconteceu em Espanha onde, como disse as auditoras tiveram e têm impacto, mas não desalojarão as principais firmas de advogados das posições que têm no mercado. Veremos dentro de uns anos.

## “Num futuro próximo, o imobiliário pode ser a única via de entrada de capital no país”

**Imobiliário** ■ Duarte Garin defende que o próximo Governo deve ter uma “visão estratégica” para um sector que tem sido maltratado e que é decisivo para captar investimento estrangeiro.

Filipe Alves

falves@medianove.com

#### Conhece muito bem o sector do imobiliário, que é uma área onde assessorou numerosas operações. O que espera para o imobiliário português em 2024?

É difícil de prever. Já vivi algumas crises do imobiliário, mas foram sempre associadas a conjunturas económicas muito específicas de crise ou recessão. Em termos económicos os EUA dão nos normalmente uma antevisão do que sucederá na Europa. Ora o que se está a passar no imobiliário de escritórios nos EUA não é somente uma crise gerada pelas altas taxas de juro mas também motivada pela realização de que os hábitos de trabalho das pessoas, nomeadamente com o trabalho remoto, mudaram muito. Isto está a provocar uma perturbação na ocupação dos escritórios o que acarreta necessariamente uma desvalorização dos ativos e uma crise no setor. Muito vai depender de em que medida o trabalho remoto se expandirá, recuará ou se manterá.

No retalho o cenário não é diferente com o impacto da explosão das compras *on line*.

#### E na Europa?

A Europa poderá evoluir de uma forma semelhante embora mais atenuada, pois nos EUA os agentes económicos reagem muito rapidamente e de forma radical. Mas também recuperam com a mesma rapidez e força. Na Europa julgo que se sairão melhor os países onde a facilidade de reconversão de usos for mais fácil e

rápida. Infelizmente em Portugal temos muito que evoluir neste aspeto particular.

Mas haverá seguramente transações sobretudo nas áreas de turismo e logística que foram os setores mais dinâmicos em Portugal em 2023. Eu penso que este ano veremos uma recuperação das transações sobretudo a partir do segundo semestre, se começar a existir uma evidência clara de que as taxas de juro baixarão de uma forma sustentada.

#### Vivemos um período de incerteza face ao desfecho das eleições de 10 de março e à formação do próximo governo. Considera que isso terá impacto na capacidade de Portugal atrair investimento estrangeiro este ano no imobiliário, mas também noutros sectores?

É claro que que o panorama político é importantíssimo para a atração de investimento estrangeiro. Seria bom que das eleições saísse um Governo com uma visão estratégica sobre o investimento estrangeiro que, num futuro próximo, será talvez a única via de entrada de fundos no nosso país. Para isso é essencial que haja estabilidade legislativa. A falta dessa estabilidade como se viu nas recentes medidas que alteram o regime dos *golden visa*, ou a imposição de limitações como no aumento de rendas e que vigorou em 2023, ou mesmo as do pacote Mais Habitação são um sinal vermelho para os investidores.

**“A falta de estabilidade, como se viu nas recentes medidas que alteram o regime dos golden visa, é um sinal vermelho para os investidores”**



## Legal Latin Advisors abre escritório em Espanha

**Internacionalização** ■ 'Boutique' expande para Madrid, na sequência do crescimento da clientela espanhola, sobretudo nas áreas de imobiliário, saúde e energias renováveis.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

A sociedade Legal Latin Advisors (LLA), especializada no mercado latino, formaliza esta sexta-feira a entrada em Espanha com um escritório próprio, disse ao Jornal Económico (JE) o sócio fundador Luís de Andrade Pinhel.

"Era um objetivo desde sempre, como o nosso nome indica. Uma grande percentagem, uma fatia muito significativa, dos clientes a quem damos apoio são espanhóis ou têm capitais maioritariamente espanhóis, em vários sectores, nomeadamente promoção imobiliária (habitação, turismo ou parques logísticos), saúde e energias renováveis", explica.

Para este advogado, a estratégia é diferenciadora, uma vez que, geralmente, são as sociedades espanholas a fazer o caminho inverso.

"Normalmente, as sociedades ibéricas - as mais conhecidas no mercado - nascem sempre em Espanha e depois vêm para cá. Somos uma boutique, afirmamos-nos como tal, mas não deixámos de ter a coragem de fazer o caminho inverso. É um disruptivo, porque somos nós a exportar a nossa marca, portuguesa", crê.

O investimento em Madrid é uma extensão de uma parceria que a boutique tinha com juristas do país vizinho. "A equipa de lá, com quem já trabalhávamos individualmente nalgumas questões, nomeadamente

direito financeiro e imobiliário, abraçou o nosso projeto. É um passo para cimentar uma relação existente. Com o Brasil, também temos uma ligação extremamente forte. São jurisdições naturais para nós", referiu Luís de Andrade Pinhel, que acompanha clientes espanhóis há mais de 15.

Questionado sobre a concorrência dos escritórios de origem espanhola que têm crescido no país, como a Broseta ou a Pérez-Llorca, retorquiu: "Acho que cada vez há mais mercado, porque os portugueses procuram outras jurisdições para levarem os seus negócios, além da avalanche de investimento espanhol [ver referências *cross-border* nas págs. 12 e 13] a entrar cá, com outra capacidade económica".

Uma das janelas de oportunidade foi mesmo a mudança no regime de vistos gold. "Vou-lhe dar um exemplo claro: como o *golden visa* continua a existir em Espanha, com a possibilidade de aquisição de imóveis, já temos clientes que, dada a proximidade Portugal-Espanha, com processos de *golden visa* em Espanha".

"Para um investir brasileiro nosso cliente, esta nova boutique permite-lhe [em Espanha] ter a mesma assessoria que aqui lhe era dada para algo muito semelhante ao que ele pretendia fazer em Portugal, mas que agora não lhe é possível", detalhou o sócio fundador da LLA.

Composta atualmente por cinco profissionais, a LLA Espanha será liderada pelo advogado Jesús Rodrigo Fernández, que tem mais de 40 anos de carreira. Desempenhou funções na Direção-Geral do Tesouro do Ministério da Economia e Finanças de Espanha, no Instituto de Crédito Oficial, na Caja Madrid e no Banco del Progreso, do grupo March, onde foi administrador e secretário-geral.

Luís de Andrade Pinhel fundou a sociedade P. Nascimento Ventura e L. Andrade Pinhel em 2007 e depois foi sócio administrador em Portugal da firma espanhola Bardaji & Honrado Abogados, um cargo que também teve na alemã Rödl & Partner. Nos últimos anos, ante de abrir a LLA - com Renata Silva Alves, Mafalda Dias Martins e Luís Messias - esteve na Abreu enquanto *of-counsel* (consultor).

## João Magalhães Ramalho troca Telles pela Antas da Cunha

■ O sócio coordenador de Fiscal da Telles, João Magalhães Ramalho, vai deixar o escritório no próximo mês de fevereiro e ingressar na Antas da Cunha Ecija, sabe o Jornal Económico (JE). O advogado juntou-se à Telles em 2019, depois de sair da PLMJ ao fim de precisamente 20 anos, e começará a 2 de fevereiro nesta nova firma, enquanto responsável pelo departamento de Fiscal, a par com Joana Cunha d'Almeida. Sócio na Telles há quatro anos e meio, foi também *partner* da PLMJ no departamento de Direito Fiscal, bem com responsável pelas relações com o mercado brasileiro (1999 - 2019) i.e. *Brazilian Desk*.

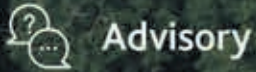
João Magalhães Ramalho é ainda membro da AFP - Associação Fiscal Portuguesa, da APCF - Associação Portuguesa de Consultores Fiscais e da IFA - International Fiscal Association, juiz-Árbitro do CAAD - Centro de Arbitragem Administrativa em matérias fiscais. O início da carreira foi marcado pela passagem pela Deloitte, enquanto consultor sénior de "Tax" (1995 - 1999) e pela BSG (1992 - 1995)



**João Magalhães Ramalho**  
Sócio coordenador de Fiscal da Telles

**Sociedade cofundada por Luís de Andrade Pinhel expande para o país vizinho, depois de cimentar relações com clientes espanhóis e brasileiros**





Advisory

# Organização global com forte presença local.

Equipas com elevado grau  
de experiência e multidisciplinares.

- ▶ M&A e Suporte a Transações
- ▶ Consultoria Financeira
- ▶ Incentivos
- ▶ Risk Advisory Services
- ▶ XBRL Reporting
- ▶ Compliance Advisory Services
- ▶ Technology Risk e CyberSecurity
- ▶ Forensics Services
- ▶ Business Software Solutions
- ▶ Digital Managed Services
- ▶ Digital Transformation
- ▶ DORA
- ▶ Sustentabilidade



### Perfil: uma carreira dedicada à área do urbanismo

■ Andreia Candeias Mousinho é a sócia responsável pela área de Urbanismo da PLMJ desde 2020. Foi na PLMJ que iniciou a sua carreira e regressou ao escritório após três anos em que prestou consultoria jurídica externa em urbanismo, ordenamento do território, ambiente e turismo na Hudson Advisors Portugal (Lone Star Funds) e na GNB Real Estate. “É um momento muito transformador do papel do Urbanismo no desenvolvimento da sociedade e da nossa economia e estar num escritório líder é ainda mais aliciante”, refere.

# Novo Simplex está a causar alarme. “Documento não é de fácil abordagem”

**Urbanismo** ■ Andreia Candeias de Mousinho, sócia da PLMJ, considera que o Simplex tem de ser aplicado com responsabilidade entre os vários *players* envolvidos. “Legislação tal como saiu devia ter sido mais interligada e ponderada com casos concretos”, refere a sócia da área de Direito Público.

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

**A** pesar do Decreto-Lei n.º 10/2024 ter sido publicado no passado dia 8 de janeiro, mas só entrar, em geral, em vigor no próximo dia 4 de março de 2024 o novo modelo do Simplex que procede à reforma e simplificação dos licenciamentos no âmbito do urbanismo, ordenamento do território e indústria já está a gerar controvérsia.

“É uma grande alteração que

está a causar alarme, crítica e acho sobretudo que tem que ser aplicado com responsabilidade, cuidado e muita comunicação entre os vários *players* envolvidos, principalmente agora no arranque”, refere em declarações ao Jornal Económico (JE), Andreia Candeias de Mousinho, Sócia da PLMJ na área de Público.

De resto, a advogada considera que o Simplex tal como foi publicado “não é um documento de fácil abordagem”.

“Não é fácil mergulhar no documento e cada vez que se vai ver

uma coisa, no documento encontra-se outra”, salienta, explicando que a responsabilidade é muito passada para o promotor privado e menos para a autarquia. “A câmara deixa de ter o poder de apreciação e um grande leque de coisas que antes era da sua competência apreciar”, realça.

A advogada defende que o setor do urbanismo não está preparado numa fase inicial para todas as mudanças do novo Simplex e que é preciso aplicar da melhor forma possível as medidas que vão entrando em vigor.

“Há coisas que estão previstas que vão ter que ser retificadas, porque há mesmo erros de revisão de artigos que não faz sentido”, sublinha.

A questão dos licenciamentos tem sido apontada pelos construtores e promotores imobiliários como um dos principais estrangulamentos. Andreia Candeias de Mousinho entende que com este novo Simplex todo o processo será executado de forma mais rápida.

“As burocracias são mesmo eliminadas. Há coisas que vão deixar de se poder fazer. As câma-

ras ficam limitadas naquilo que podem pedir. Não vão poder colocar no seu regulamento os documentos que não aqueles que vão estar definidos em portaria, que ainda não se sabe quais são”, explica a advogada.

Por outro lado, a sócia da PLMJ não tem dúvidas de que o facto de os serviços municipais só poderem uma única vez poderem pedir informações ou documentos sobre as obras pode originar um risco de aumentar uma rejeição logo à partida dos processos.

“Acho que vai haver um rigor muitíssimo maior na apreciação preliminar dos processos. Não tenho a mais pequena dúvida. Agora, também a nível documental, vai ser necessário juntar menos coisas. Na balança não sei para que lado é que vai pender, mas acho que vai haver muito mais atenção à questão instrutória”, sublinha.

Questionada sobre se este novo Simplex está demasiado simplificado, Andreia Candeias de Mousinho desvaloriza essa hipótese até porque muitas das coisas já estavam previstas, não estavam a serem implementadas.

“Acho é que a legislação tal como saiu devia ter sido mais interligada e ponderada com casos concretos”, conclui a advogada.

# OPEP+ precisa do petróleo entre os 80 e os 90 dólares

**Energia** ■ O cartel da OPEP+ precisa dos preços do petróleo entre os 80 e os 90 dólares para gerar um nível aceitável de receitas para os seus orçamentos. Rússia e Irão assinaram um acordo a 20 anos que abrange a área da energia.

**André Cabrita-Mendes**  
amendes@medianove.com

Num momento de tensão alargada no Médio Oriente, como é que vai reagir o mercado petrolífero? Da ofensiva militar de Israel na Faixa de Gaza, aos rebeldes houthis do Iémen, a um Irão mais interventivo, esta região volta a deixar o mundo ocidental preocupado.

Olhando para a atual tensão no Médio Oriente, Agostinho Pereira de Miranda destaca o acordo assinado recentemente entre o Irão e a Rússia que “diz tudo sobre os riscos para o sistema petrolífero internacional”.

Este é um acordo a 20 anos e “cujo objetivo está centrado na cooperação militar e na área de energia”. Os dois países são dois dos três maiores produtores da OPEP+.

O especialista em energia destaca também o comunicado publicado pela OPEP no início do ano, em que mantém o corte de produção de 2,2 milhões de barris diários até 31 de março de 2024.

“Estão à espera de aumentos, de uma subida dos preços para lá dos 80 dólares... mas a OPEP também não tem interesse que o preço suba para lá dos 90 dólares, pois começa a verificar-se a destruição da procura e não querem nada dar gás às renováveis. Mas 80 dólares é um mínimo para permitir algum conforto dos orçamentos dos estados mais poderosos”, segundo Pereira de Miranda.

Por sua vez, Rui Mayer aponta que a situação no mercado petrolífero poderá agravar-se se a tensão no Mar Vermelho alastrar-se ao Golfo Pérsico, e se se registarem “dificuldades no escoamento de petróleo de uma região que é uma grande produtora: a Península Arábica e o Irão”.

Analisando as movimentações mais recentes da OPEP destaca que esta tem tido a “preocu-

## Perfis: dois pesos pesados da área do ‘oil & gas’

■ Agostinho Pereira de Miranda e Rui Mayer são dois ‘pesos pesados’ na área do *oil & gas*, áreas que conhecem em profundidade. Agostinho Pereira de Miranda foi o fundador da Miranda, sociedade que historicamente tem uma forte ligação a este sector, tendo como clientes várias majors norte-americanas que operam em Angola e outros países africanos. Rui Mayer, por sua vez, é atualmente professor universitário, tendo passado ao longo da sua carreira por entidades como a Galp Energia e a Cuatrecasas Portugal, firma que deixou em 2018.

pação em manter uma certa estabilidade de rendimentos dos seus membros e tem feito tudo o que pode nesse sentido”.

Recorda que quando o petróleo esteve mais elevado, nos 90 dólares, permitiu a entrada no mercado de outros países produtores e tornou o fracking nos EUA atrativo. Mas assim que a Arábia Saudita viu que estava a perder quota de mercado, “abriu torneiras para neutralizar outros pro-



**Agostinho Pereira de Miranda**  
Sócio fundador da Miranda & Associados

dutores”, pressionando os preços. “Reduziu a esperança de vida das suas reservas em décadas”, mas atingiu o objetivo de colocar outros fora de jogo. Para este ano, a OPEP deverá manter a sua missão: “proteção das receitas económicas, do petróleo, dos seus membros”.

Desde a invasão russa da Ucrânia, e das sanções impostas pela União Europeia, que a Rússia tem vendido petróleo a vários países com desconto. África e Ásia são agora os destinos principais do crude russo, substituindo a Europa que pesava 60% nas exportações russas.

O barril de crude russo Urals tem sido vendido com um desconto de 20 dólares face ao barril de Brent, uma diferença face ao desconto de dois dólares registados antes da invasão da Ucrânia, segundo dados da LSEG divulgados pela “Reuters”.

A venda de crude russo via marítima atingiu um máximo em 2023. Cerca de 50% das vendas russas em 2023 tiveram como destino a Índia e à China, um valor que contrasta com os 15% registados em 2021.

Em África, países como o Gana, Líbia, Tunísia, Togo, Marrocos, Senegal e até a Nigéria (que produz petróleo) registaram fortes aumentos de compra de crude à Rússia.

Desde 2010 que a Ásia e África são responsáveis por quase 80% do crescimento da procura de petróleo.



**Rui Mayer**  
Professor da Faculdade de Direito da Universidade Católica

## Atividade recente de M&A e Perspectivas



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

Durante a última década, Portugal assistiu a uma evolução dinâmica no seu panorama de fusões e aquisições (M&A) e Private Equity (PE). Não obstante, embora o período recente de 2021 a 2022 tenha representado um “pico” de transações, esta tendência foi corrigida em 2023, enfatizando a resistência e adaptabilidade do mercado, com uma diminuição significativa de 35% na atividade durante o primeiro trimestre em compa-

ração com o ano anterior, de acordo com um relatório recente publicado pela TTR Data juntamente com a plataforma iDeals. Neste enquadramento, um ator de referência como Financial Advisor em operações de M&A em Portugal tem sido a ONEtoONE Corporate Finance, estando presente no top-3 em termos de valores de transação, segundo o ranking publicado pela TTR Data / iDeals.

Relativamente ao futuro, vivemos tempos de grandes transformações globais, um panorama financeiro exigente, riscos geopolíticos relevantes, mas também e simultaneamente, tempos de oportunidade e desenvolvimento. Neste sentido, temos visto (i) interesses de aquisição por parte de entidades com Balanços sólidos, (ii) Desinvestimentos e Carve-outs por parte de Grupos empresariais recentrando o seu foco, ou (iii) firmas de PE ativamente cuidando do seu portfolio (otimização da carteira e/ou buy&build).

Em 2024, embora de forma ainda condicionada pelos fatores anteriormente referidos, entendemos haver já sinais de potencial melhoria das condições de mercado de M&A (p.e. melhoria dos mercados financeiros, ou o mercado “latente” de operações M&A em stand-by), sinais a que os responsáveis por operações de M&A deverão estar muito atentos, nomeadamente quanto a:

- Crescente controlo da Inflação e um cenário possivelmente menos recessivo deverão traduzir-se em alterações na política monetária dos Bancos Centrais, as quais favorecerão o mercado de M&A através de melhores condições de financiamento e redução do gap de avaliação entre compradores e vendedores;
- Pressão crescente para que as empresas adaptem os seus modelos de negócio, e para uma recentragem estratégica de grupos empresariais;
- Forma (e timing) de como será mobilizada a elevada liquidez existente em players financeiros (PE), assim como a entrada de Fundos Soberanos. Continuamos a assistir ao lançamento de Fundos de investimento de dimensão elevada, mesmo em condições de mercado diferentes das ideais;
- Setores como TMT, Industrials, Health, Education ou Energy continuarão a evidenciar oportunidades de investimento. Em conclusão, o panorama de M&A em geral sofreu uma transformação ao longo da última década. As nossas perspectivas apontam, não obstante, para um retomar do mercado de M&A a curto prazo, dadas as expectativas de rentabilidade dos investidores, liquidez existente e perspectiva de reposicionamento de grandes grupos económicos, combinado com condições macroeconómicas potencialmente menos restritivas.

Na ONEtoONE Corporate Finance continuaremos focados e à disposição para continuar a trabalhar com os Empresários e os diferentes intervenientes no mercado de M&A, de forma a consolidar reais oportunidades de investimento empresariais.

# PwC faz parceria com startup para erradicar erro humano na indústria

**Consultoria** ■ Novo contrato entre a consultora e a tecnológica portuguesa KIT-AR vai aumentar especialização nas tecnologias de Inteligência Artificial e Realidade Aumentada, que deverão trazer mais-valias a às empresas que se dedicam à produção fabril.

**Mariana Bandeira**  
mbandeira@medianove.com

**T**ecnologia de vanguarda. É esta a palavra de ordem na PwC, que leva a cada vez mais acordos entre a consultora e os empreendedores. Menos de um ano após anunciar a aquisição de uma empresa de cibersegurança, a PwC Portugal avançou ao *Jornal Económico* (JE) que assinou uma parceria com a startup KIT-AR para apoiar o sector industrial português a erradicar o erro humano das linhas de produção.

A consultora lembra que, segundo o World Manufacturing Forum, os custos de má qualidade, decorrentes de erros na produção, são responsáveis por uma quebra entre 5% a 40% das receitas nas empresas que se dedicam ao fabrico. No entanto, esta tecnologia tem uma plataforma digital que – através de Inteligência Artificial (IA) ou Realidade Aumentada (RA) avalia a performance das fábricas e dá instruções onde há falhas na cadeia de produção.

Este contrato entre a PwC e KIT-AR, que surgiu no âmbito do lançamento do 'Experience Center' da consultora, permitirá às organizações que trabalham com estes *advisors* utilizarem a tecnologia em grande escala, tal como faz a Volkswagen ou OGMA.

"Esta oportunidade é fruto de

**"Esta oportunidade é fruto de uma aposta forte da PwC nas tecnologias de ponta que acreditamos não disromper os modelos operacionais, como a Inteligência Artificial e a Realidade Virtual", disse Miguel Dias Fernandes, 'consulting partner' da PwC.**

uma aposta forte da PwC nas tecnologias de ponta que acreditamos irão disromper os modelos operacionais, como a IA, a RA e a Realidade Virtual [RV]. Neste âmbito existe um crescente interesse da PwC Portugal em estar cada vez mais próxima do ecossistema de startups e *scale-ups* em Portugal nas suas diversas vertentes", diz ao JE Miguel Dias Fernandes, *consulting partner* da PwC.

Questionado sobre se há interesse por parte da PwC em investir nesta empresa, Miguel Dias Fernandes diz que "nesta fase não está no topo" das prioridades, mas não afasta "essa possibilidade no futuro". "O foco está totalmente na parceria que temos e em fazê-la crescer junto do sector industrial", esclarece o sócio, acrescentando que a KIT-AR suscita "muito interesse" de investidores, como confirmam as rondas levantadas, que contaram com a participação de Boeing, Sony ou Armillar Venture Partners.

"Falamos de uma digitalização do chão de fábrica de uma forma totalmente imersiva, que se traduz na prevenção e eliminação consistente de erros humanos na produção; na otimização de processos como montagem ou inspeção visual de qualidade; e no *upskilling* da força de trabalho industrial, reduzindo as suas curvas de aprendizagem, processos de *onboarding* ou requalificação da mesma", detalha o especialista.

Segundo o CEO da KIT-AR, Manuel Oliveira, à medida que os trabalhadores fazem produtos mais personalizados, os processos complexificam-se e o risco aumenta, sobretudo na indústria automóvel ou aeronáutica.

"Acreditamos fortemente no potencial desta tecnologia, e estamos certos de que a combinação do conhecimento do negócio das equipas da PwC com a solução inovadora da Kit-AR irá resultar num produto altamente diferenciador junto do mercado", garantiu ainda Miguel Dias Fernandes.



**Miguel Dias Fernandes**

■ Há cerca de uma década a trabalhar nas BigFour, Miguel Dias Fernandes é um profissional conhecido na PwC, onde está há quase seis anos. Conhece o sector da consultoria desde 1999, tendo estado em projetos nas utilities, saúde e farmacêutica, banca, seguros, telecomunicações, e sector público, onde coordenou planos de formulação e avaliação de políticas públicas, modelos de eficiência, e-government, entre outros.

 **Cerejeira Namora**  
**Marinho Falcão**  
an  member firm

shaping the **future**



Saiba mais em [cnmf.pt](http://cnmf.pt)

# Modelo “Up or Out” da Uría e Linklaters deverá expandir-se

**Recursos humanos** ■ Sistema utilizado nos dois escritórios internacionais e nas grandes consultoras deverá ser cada vez mais utilizado em Portugal, incluindo nas sociedades de advogados 100% lusas.

**Mariana Bandeira**

mbandeira@medianove.com

O tabu na gestão de carreiras nos grandes escritórios e nas consultoras está a desfazer-se. A Uría Menendez - Proença de Carvalho e a Linklaters confirmaram ao Jornal Económico (JE) que têm o modelo “up or out” (“para cima ou para fora”) instituído também em Portugal. Vários *players* consideram que este sistema, tradicionalmente usado nas firmas anglo-saxónicas e ibéricas, é uma inevitabilidade por uma questão de sustentabilidade.

As vantagens apontadas são melhorias de desempenho, motivação para essa performance acima da dos colegas, por consequência maior distribuição de dividendos entre sócios e remuneração dos associados e restantes *managers*, entre outros. Por outro lado, a competitividade extrema, a pressão e o ambiente hostil são vistos como desvantagens.

“Mais de 50% [profissionais] na base da pirâmide vão saindo. A habilidade é conseguirem ficar com os que lhes convém e não com os que não conseguiram arranjar mais nada lá fora”, explica ao JE a especialista em consultoria de liderança Maria da Glória Ribeiro.

“São empresas piramidais. Accenture, Deloitte e outras BigFour, com milhares de pessoas, e até sociedades de advogados, com centenas de pessoas. Portanto, apanham os jovens para estágio e têm, além do desempenho, a análise do potencial. Podem monitorar os que encaixam nos planos de crescimento da organização”, refere a fundadora e diretora geral da Amrop Portugal.

O crescimento das grandes sociedades de advogados, ban-



BLOOMBERG

cos de investimento e consultoras, tal como o dos famosos unicórnios, não é eterno e atingirá o seu pico, porque o país dificilmente capacidade para escritórios com milhares de profissionais na mesma área. Como é que se irá gerir talentos? Na opinião de Maria da Glória Ribeiro, representante em Portugal do grupo internacional de pesquisa de executivos (*executive search*) e consultoria em liderança, não são só as características de conhecimento e “rapidez intelectual” que contam, mas também as de personalidade e de gosto verdadeiro pelo ambiente de trabalho e pela atividade comercial. “Nas sociedades de advogados é mais fácil de prever, sabemos como é hoje e podemos imaginar como será amanhã, mas há outras nas quais

é muito mais difícil. Para escolherem os que têm potencial e perfil para lá estar têm de ir largando as pessoas”, afirma. O racional é fácil de perceber. Difícil é que esses executivos admitam que têm o modelo implementa-

do ou que o pretendem fazer. Há relatos ao JE de que este é um tema quente nas reuniões dos conselhos de administração, porque raramente se chega a consenso. Ora se ganha mais, pela eficiência gerada, ora o ambiente de trabalho se torna mais pesado, com colegas a quererem ‘furar’ o trabalho a outros. “Imagine que há dez pessoas, todas brilhantes, mas só existem oito lugares disponíveis numa McKinsey ou outra consultora estratégica. Há duas que têm de sair, apesar de terem qualidade. O modelo está construído para que a pirâmide continue a funcionar assim”, disse uma fonte ao JE. Maior probabilidade de replicar o *modus operandi* haverá com o advento das sociedades multidisciplinares, aprovadas no Parlamento no dia 5 de janeiro.



**Maria da Glória Ribeiro**  
Fundadora e managing director da Amrop Portugal

## Breves

### Bank of America e Piper Sandler destacam-se

**Serviços** ■ O Bank of America e a Piper Sandler foram os principais ‘advisors’ financeiros de M&A no sector de serviços financeiros em 2023, em valor e volume de transações, respectivamente, de acordo com a GlobalData.

# 33

**milhões de euros** ■ A PLMJ assessorou o fundo VIP na compra de uma fração do centro comercial Alegro Montijo ao grupo Ceetrus por 33 milhões de euros. A equipa de trabalho jurídica foi composta por Luís Filipe Santiago Salema e Catarina Patrício Cruz.

### DLA Piper assessora Realty Income

**Assessoria** ■ A DLA Piper assessorou a Realty Income na compra de quatro lojas Decathlon em Portugal (Leiria, Guimarães, Ponta Delgada e Viseu), num investimento superior a 12 milhões de euros. Em causa está a venda de 90 lojas da marca na Europa.

### CMS apoia clínicas dentárias

**Medicina** ■ A CMS Portugal assessorou a Premium Dent na aquisição da Carreira Dental Clinic, para reforço do sector da medicina dentária, após a compra da Direclin. A transação foi liderada por Francisco Xavier de Almeida e Miguel Santos Ferreira.

■ **Advisory na Academia** Almerinda Romeira



# Aprender com o exemplo CellmAbs a construir um país de futuro

Esta história junta o “génio” de uma dupla: Nuno Prego Ramos e Paula Videira, estudante/professora, a excelência da investigação da Universidade NOVA de Lisboa e a *expertise* da sociedade de advogados Morais Leitão no bem sucedido negócio internacional. É um exemplo de como fazer. Como transferir conhecimento da academia para a sociedade e ajudar Portugal a projetar-se no caminho do desenvolvimento que se quer para o futuro. O acordo da CellmAbs com a biotecnológica alemã BioNTech, anunciado há cerca de 15 dias, inclui tecnologia patenteada que teve origem na Faculdade de Ciências e Tecnologia da NOVA (NOVA FCT), desenvolvida em colaboração com o Instituto Português de Oncologia do Porto (IPO) e o Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf (HZDR) na Alemanha e que pode dar origem ao primeiro medicamento oncológico com ADN português. O feito traduz-se também no primeiro negócio em Portugal na área das ciências da vida que pode vir a ultrapassar a barreira dos mil milhões de euros, considerando a expectativa de receitas comerciais. Nada disto teria sido possível se não existisse uma patente inicial, que protegesse a invenção. “Pensa-se, por vezes, que as patentes não servem para nada, mas esta história mostra-nos que são fundamentais”, diz-nos Isabel Rocha, vice-reitora da Universidade NOVA que tutela as áreas das investigação e inovação. “É

importante que as universidades estejam atentas àquilo que se desenvolve na sua investigação e que protejam com patentes aquilo que poderá vir a ser um negócio”, alerta. Sobretudo nesta área das Ciências da Vida em que o investimento atinge ordens de grandeza mirabolantes e ninguém arrisca se não tiver pelo menos um vislumbre de retorno futuro.

Luís Roquette Geraldès, coordenador da Team Genesis da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS), esteve ao lema da equipa – uma dúzia de advogados de várias áreas de especialização, entre os quais

os prestigiados Segismundo Pinto Basto e Vasco Stilwell d’Andrade – que conduziu as negociações. “O processo foi longuíssimo e de grande complexidade”, conta-nos, explicando que não só o número de entidades e pessoas envolvidas era grande, mas a empresa nunca tinha comprado um ativo em Portugal e, claro, o ativo era complexo: uma tecnologia que decorre de uma patente que vem de uma Universidade mas que a CellmAbs tem a capacidade de explorar, e que não é a única patente... Enfim, pintura abstracta para o cidadão comum. Nesta maratona negocial, a Morais

Leitão representou todos as partes portuguesas: Nuno Prego Ramos e Paula Videira, fundadores e sócios da CellmAbs, a Portugal Ventures, empresa pública de capital de risco, e a Bionova Capital, braço de investimento da Hovione, e até os beneficiários das chamados *stock options*.

Nos nossos dias, mais de metade dos novos medicamentos que chegam ao mercado percorrem o caminho deste de ADN português. Têm berço na universidade, são depois desenvolvidos por startups e, só mais tarde, chegam às mãos da potente indústria farmacêutica. Luís Roquette Geraldès acredita que a investigação que se faz em

Portugal em ciências da vida poderá vir a dar-nos outras boas notícias. Também acreditamos. Isabel Rocha, que trabalha diariamente para ajudar a cimentar esse caminho, destaca a natureza da corrida – uma maratona debaixo de sol. E diz que para que o exemplo da CellmAbs se replique é necessário que todo o ecossistema de inovação português se prepara para isso. Evolua. “Se queremos criar impacto na sociedade não podemos só fazer a patente e criar condições de investigação, temos que garantir que acompanhamos o projeto nas fases seguintes e que fazemos parte da solução”. Vamos a isso!



A fechar

# DLA Piper, PLMJ e VdA dão asas aos três interessados na TAP

**Aviação** ■ Privatização da TAP está em *stand by*, mas os interessados já têm escritórios de advogados. Air France-KLM conta com DLA Piper, Lufthansa está com PLMJ e VdA assessora IAG (Ibéria-British Airways).

**Filipe Alves**  
falves@medianove.com

A privatização da TAP está em *stand by*, enquanto se aguarda o desfecho das eleições legislativas do próximo dia 10 de março. Caso o futuro governo avance com a operação, a venda da companhia aérea será o maior negócio dos últimos anos em Portugal e conta à partida com três potenciais interessados que já escolheram os respetivos assessores jurídicos. Ao que o Jornal Económico apurou, para além da Vieira de Almeida (VdA), que assessora a IAG (Ibéria e British Airways), há dois outros grandes escritórios envolvidos na operação: a PLMJ assessora a companhia alemã Lufthansa e a DLA Piper está com a Air France-KLM.

Ao que o Jornal Económico apurou, a equipa da DLA Piper que assessora a Air France-KLM nesta operação que segundo os analistas deverá ser superior a mil milhões de euros é liderada pelo sócio responsável pela área de M&A da DLA Piper, João Costa Quinta. Por sua vez, o sócio de M&A da PLMJ, Diogo Perestrelo, tem a seu cargo a assessoria da Lufthansa, ao passo que



BLOOMBERG

Cláudia Cruz Almeida, sócia responsável pela área de Corporate e M&A da VdA, lidera a equipa que assessora a IAG.

Do lado da Parpública, ainda não se conhecem os assessores jurídicos e financeiros da operação. Tal como o Jornal Económico noticiou em novembro, a Parpública recebeu várias propostas para a assessoria jurídica e financeira na privatização da companhia aérea, incluindo uma da Caixa Banco de Investimento (BI) e de vários outros players nacionais e internacionais. Porém, o processo encontra-se em compasso de espera, uma vez que caberá ao Executivo saído das próximas eleições definir as dire-

tivas quanto a este dossier.

## Localização do aeroporto é decisiva para avaliar a TAP

Associada ao tema da privatização da TAP está o da localização do futuro aeroporto de Lisboa, devido à necessidade de manter o hub da companhia, que é uma das condições que o Governo deverá colocar aos compradores. “Na nossa opinião, a privatização da TAP só deve ocorrer quando estiver decidida a localização do aeroporto, uma vez que a questão do “hub” é um dos drivers significativos da avaliação da TAP”, disse ao JE o *managing partner* da Optimal Investments, Jorge Tomé.

Opinião

## A perceção do cliente é a nossa realidade



**Bruno Ferreira**  
Managing partner da PLMJ

A capacidade de nos colocarmos no lugar do outro é uma qualidade fundamental e tem hoje uma relevância cada vez maior no mundo da advocacia. A citação que consta do título traduz precisamente essa necessidade de estarmos atentos à diversidade de perspetivas, de sabermos – umas vezes com humildade, outras com coragem e às vezes até com uma indignação que não confessamos – ver a realidade sem ser pelos nossos olhos.

Este exercício pode ser excessivamente emocional, resultando num melindre que pode ter um efeito paralisante ou vir a resultar na ditadura do politicamente correto. Mas fora destes domínios patológicos, a empatia é essencial para assegurar que o nosso trabalho contribui para que o cliente atinja plenamente os seus objetivos.

A criatividade fez sempre parte da profissão jurídica, não só para estruturar negócios, mas também para imaginar vias de ação e reação na resolução de litígios. Esta criatividade tem agora de ser usada para ver a realidade da perspetiva do cliente.

Um exercício que tenho repetido com insistência e que não resisto a tentar contaminar outros na PLMJ, é aplicar à minha vida profissional (e não só!) a metodologia de design thinking na forma de abordar um problema. A ideia é utilizar abordagens e ferramentas do design para inovar e criar soluções centradas no ser humano, algo que se tem revelado bastante útil quando aplicada aos serviços jurídicos, na medida em que tem precisamente uma análise empática como elemento central. Essa mesma análise empática inicial visa compreender as necessidades, desejos e desafios do clien-

te, passando sobretudo por ouvi-lo atentamente, sem preconceito ou juízo, compreendendo o seu contexto e motivações.

A fase seguinte desta metodologia envolve a definição do problema a ser resolvido, partindo da análise inicial. Aqui o essencial é o ponto de vista dos clientes, considerando as suas necessidades e desafios.

As restantes fases incluem a geração de uma ampla gama de ideias e soluções possíveis (ideação), a criação de representações tangíveis das ideias para testá-las e desenvolvê-las e a experimentação de soluções com utilizadores finais para obter feedback e refinar a abordagem.

Os desenvolvimentos recentes no domínio da inteligência artificial baseada em modelos de linguagem representam um avanço extraordinário e, para além do impacto imediato que já estão a ter, irão certamente revolucionar a advocacia.

Aliás, basta pensarmos como raciocinar de um determinado “ponto de vista” é precisamente o que a Inteligência Artificial já está a exigir de nós, se quisermos – e temos de querer – tirar proveito das suas virtualidades. O que é a experiência de usar o ChatGPT senão um exercício de empatia? Na procura de obtenção das melhores respostas deste tipo de sistemas é essencial o desenho do legal prompting (o questionamento do sistema para obter respostas relevantes para o trabalho jurídico), sobretudo a criação de uma pessoa que ajude a manter a consistência no tom e no estilo das respostas.

Aqui também a perceção da perspetiva do outro é muito importante, sendo relevante não só para efeito do desenho do questionamento aos sistemas de IA, como sobretudo para efeito da determinação dos objetivos que se pretendem com essa interação.

O bom advogado, agora e ainda mais no futuro, tem de saber colocar-se na posição do outro para assegurar que os objetivos do cliente são atingidos e para saber extrair o melhor resultado dos sistemas de inteligência artificial.



**Cláudia Cruz Almeida**  
Sócia da Vieira de Almeida



**Diogo Perestrelo**  
Sócio da PLMJ



**João Costa Quinta**  
Sócio da DLA Piper