



# THINK GLOBAL ACT LOCAL

全球思维，本地经验

## VISÃO PLMJ VISION

Um passo sempre à frente do mercado

*Always a step ahead of the market*

Entrevista com // Interview with Manuel Santos Vítor

直领先于其他律师事务所

## PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK

PLMJ no mundo *PLMJ around the world*

Os responsáveis pelas Desks internacionais falam da sua experiência e das especificidades de cada país

*The lawyers who head PLMJ's international desks speak about their experience and the characteristics of each country*

PLMJ国际事务部的负责人讲述了他们的经验，及各国的工作方式和特征

## FEEDBACK

PLMJ vista de fora *PLMJ from the outside*

Entrevista com // Interview with Gonçalo Morais Soares, CFO da REN *REN's CFO*

PLMJ律师事务所的大力协助

## PANORAMA VISION

Artigos e entrevistas das áreas de prática

*Articles and interviews on the firm's practice areas*

关于PLMJ律师事务所的文章和采访



Capa / Cover

Sou Como Tu  
Peça em ferro forjado Iron  
2007  
Obra doada pela Fundação PLMJ  
à Cidade de Lisboa  
*A gift from the PLMJ Foundation to  
the City of Lisbon*

Todas as obras usadas na revista pertencem  
à colecção da Fundação PLMJ.  
*All the artwork used in the review belongs to  
the PLMJ Foundation.*

4 **EDITORIAL**  
Os desafios da inovação e da internacionalização  
*The challenges of innovation and internationalisation*  
por by Paulo Farinha Alves, Sócio Partner  
技术革新和国际化所带来的挑战

6 **HIGHLIGHTS**  
A prova dos números *The proof is in the numbers*  
技术革新和国际化所带来的挑战



9 **OPINIÃO // OPINION**  
Tempos de mudança *Living through times of change*  
por by Moray McLaren, Director da at Redstone Consultants  
活在变革的时代



12 **VISÃO PLMJ // PLMJ VISION**  
Um passo sempre à frente do mercado  
*Always a step ahead of the market*  
Entrevista com *Interview with* Manuel Santos Vítor, Managing Partner  
一直领先于其他律师事务所

24 **INOVAÇÃO // INNOVATION**  
Um ano de inovação *A year of innovation*  
充满创新的一年



30 **PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK**  
O mundo sem segredos *The world without secrets*  
无秘密可言的世界



50 **FEEDBACK**  
PLMJ vista de fora *PLMJ from the outside*  
Entrevista com *Interview with* Gonçalo Morais Soares, CFO da REN  
PLMJ律师事务所的大力协助

56 **ALUMNI**  
Aprender com os melhores *Learning with the best*  
竭尽全力的学习

64 **PANORAMA // VISION**  
Artigos e entrevistas das áreas de prática  
*Articles and interviews on the firm's practice areas*  
关于PLMJ专业领域的文章和采访。



108 **MECENATO // PATRONAGE**  
"Uma obra a que regresso" *"A work I come back to"*  
Entrevista com *Interview with* Rui Chafes  
民事改革  
Os próximos 10 anos *The next 10 years*  
Artigo de *Article by* Luis Sáragga Leal, Sócio Fundador  
民事改革

114 **O ANO EM REVISTA // YEAR IN REVIEW**  
Um ano de notícias e conquistas *A year of news and conquests*  
充满喜讯和收获的一年

129 **PRÉMIOS // AWARDS**  
Excelência PLMJ *PLMJ Excellence*  
所获得的荣誉。

# OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO E DA INTERNACIONALIZAÇÃO

*The challenges of innovation  
and internationalisation*

面临创新与国际化的挑战



PAULO FARINHA ALVES

Sócio / Partner

[paulo.farinhaalves@plmj.pt](mailto:paulo.farinhaalves@plmj.pt)

2013\_是万众瞩目的\_一年\_被打上了严重的社会和经济危机。在年末的时候我们才开始初见经济复苏的端倪。然而这次的金融危机也显示了 PLMJ 律师事务所在金融危机袭击葡萄牙的时候，应对危机的能力。通过加强技术革新和走国际化道路，并提供更加完善，高质量的服务去满足客户所提出的要求。

**N**os dias que correm são cada vez maiores os desafios que se colocam às pessoas e às empresas de um país que teve a necessidade de se reinventar depois de ter sido forçado, em 2011, a dirigir um pedido de assistência financeira para garantir as condições necessárias à sua sustentabilidade.

O ano de 2013, que agora passamos em Revista, foi marcado por uma profunda crise social e económica que apenas no último terço deu os primeiros sinais de recuperação. Mas, como as páginas que se seguem o demonstram com clareza, PLMJ teve a capacidade de responder aos desafios decorrentes da crise que tem marcado Portugal, solidificando a sua aposta na inovação e na internacionalização como forma de responder, cada vez com maior qualidade, às solicitações que lhe são efectuadas pelos seus Clientes.

Com o mundo em permanente e acelerada transformação Portugal tem sido, ainda assim, obrigado a mudar

*These days, there are ever greater challenges for the people and companies of a country that has had to reinvent itself after being forced to seek financial assistance in 2011 to guarantee the conditions necessary for its sustainability.*

*2013 – under the spotlight in this Year in Review – was marked by a profound social and economic crisis and we only began to see the first signs of recovery in the last third of the year. However, as the pages that follow will clearly demonstrate, PLMJ was able to respond to the challenges brought by the crisis that hit Portugal by intensifying its focus on innovation and internationalisation as a way to respond, with ever greater quality, to the demands made of it by its clients.*

*As a country experiencing a fast and relentless transformation, Portugal has also been forced to go up a gear, reorganising its horizons for growth*

a uma velocidade superior, reorganizando os seus horizontes de crescimento e focando a sua atenção na elevada percentagem da economia que se encontra lá fora.

No Escritório soubemos responder às necessidades dos nossos Clientes, e confirmámos que a aposta na rede de parcerias internacionais efectuada assim que se vislumbravam os primeiros sinais de algo a que mais tarde chamaram crise foi um caminho acertado que importa seguir e, cada vez mais, solidificar.

A plataforma de apoio a empresas e profissionais estende-se hoje, através da rede de parcerias PLMJ International Legal Network, por milhares de quilómetros: da Itália à Suíça, da Alemanha à China e de Angola a Moçambique.

Permita-me por isso (mas por tantas outras razões) que o convide a fazer uma pequena viagem por todos estes locais, ao mesmo tempo que revelamos um pouco do nosso pulsar diário, da nossa cultura de partilha e da forma como construímos as nossas relações de confiança. Consigo!

Boa Viagem. Connosco!

*and focusing attention on the high percentage of the economy that is now found abroad.*

*In PLMJ we knew how to respond to the needs of our clients and we saw confirmation that our focus on the network of international partnerships, which we began as soon as the first signs of what would later be called the crisis appeared, was the right path to follow and to build on.*

*This platform of support for companies and professionals now extends, through the partnerships of PLMJ International Legal Network, over thousands of kilometres: from Italy to Switzerland, from Germany to China and from Angola and Mozambique.*

*For this reason (and for so many others), please allow me to invite you on a trip to all these places as we tell you a little about the work we do every day, our culture of sharing and the way we build our relationships of trust. With you!*

*Have a great trip. With us!*

**No Escritório soubemos responder às necessidades dos nossos Clientes, e confirmámos que a aposta na rede de parcerias internacionais efectuada assim que se vislumbravam os primeiros sinais de algo a que mais tarde chamaram crise foi um caminho acertado que importa seguir e, cada vez mais, solidificar.**

*In PLMJ, we knew how to respond to the needs of our clients and we saw confirmation that our focus on the network of international partnerships, which we began as soon as the first signs of what would later be called the crisis appeared, was the right path to follow and to build on.*

# A PROVA DOS NÚMEROS

*The proof is in the numbers*

数字体现的证据。

Em 2013, PLMJ começou a assessorar mais de 2500 novos assuntos. Basta este dado para se perceber que nos mantivemos activos e pujantes. Os números são o melhor indicador para se avaliar a performance de uma empresa, instituição ou serviço. Nas páginas que se seguem, veja como continuámos a ser a Sociedade de Advogados de referência, em Portugal como noutras geografias.

*In 2013, PLMJ accepted instructions in more than 2500 new matters. This number alone demonstrates that we remain active and strong. Numbers are the best indicator to assess the performance of any company, institution or service and, on the pages that follow, you will see how we continue to be the benchmark law firm in Portugal and in other locations.*

在 2013 年一年，我们收到了超过 2500 个新问题的指令。这个数据说明了我们律师事务所仍然具有活力和竞争力。数据是评估公司、机构和服务业绩的最好的指标。在下面的数据中，您将看到我们是如何在葡萄牙和其他地方保持基准律师事务所地位的。

Aqui estão as provas dos números. **A**Dos Clientes ao crescimento de receitas, das horas dedicadas ao *pro bono* às ligações de Advogados à academia, dos prémios ao número de visitas ao site institucional.

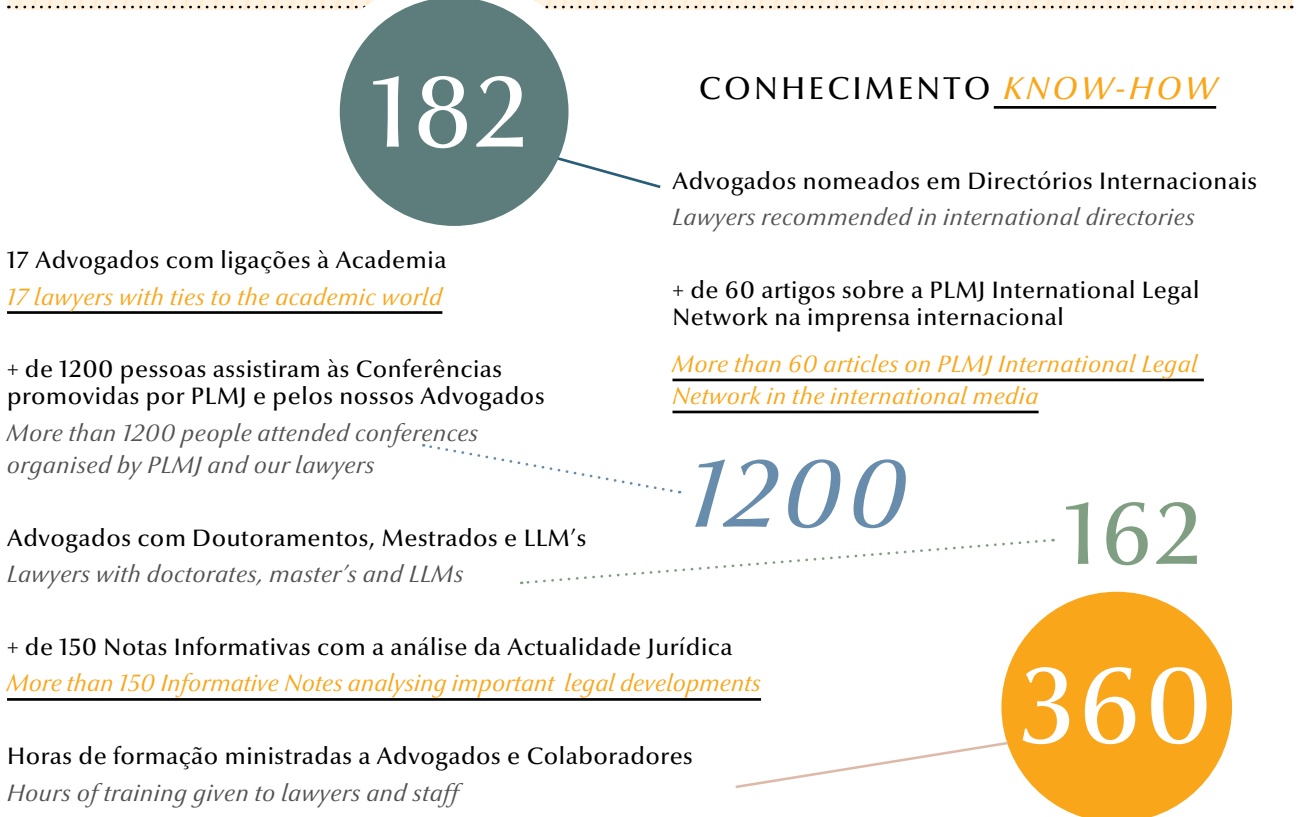
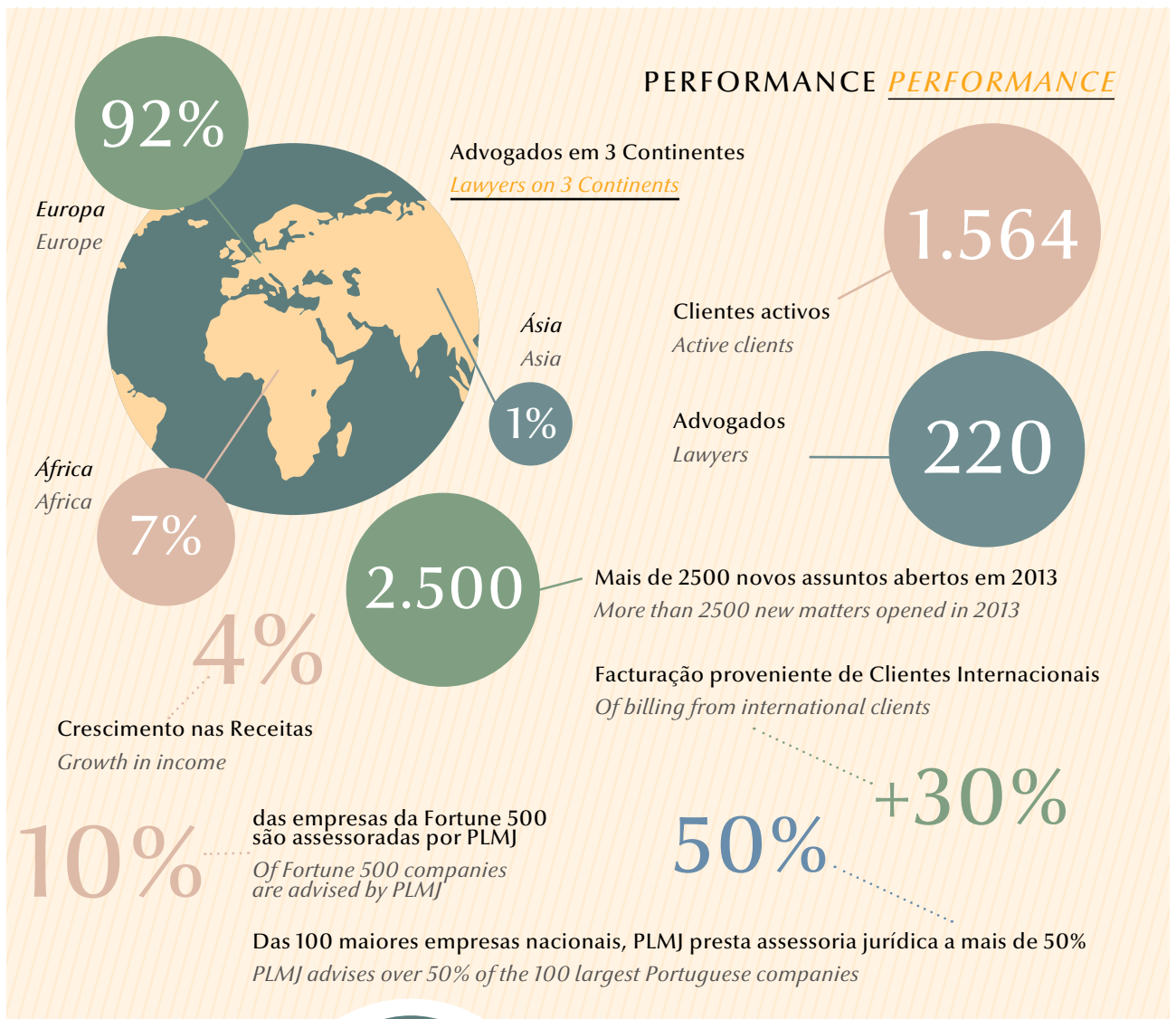
Em 2013, a PLMJ foi considerada a 25<sup>a</sup> firma de Advogados mais inovadora da Europa pelo FT Innovative Lawyers. Com Advogados em três continentes, registou mais de 1500 Clientes activos. A sua vocação empresarial é indelével: 93% dos Clientes correspondem a empresas.

Todos estes dados positivos aconteceram num contexto que continuou a ser de crise em Portugal, embora no final do ano houvesse já a indicação de que a economia está em recuperação. Esta é uma viagem pela realidade de uma sociedade cujo principal alicerce são as pessoas. Os números são uma quantificação do trabalho, empenho e dedicação dos nossos colaboradores.

*Here is the proof in the numbers. **H**From our clients to the growth in our income, from the hours we dedicate to *pro bono* work to our Lawyer's ties with the academic world, from our awards to the number of visits to our site.*

*In 2013, PLMJ was ranked the 25<sup>th</sup> most innovative law firm in Europe by FT Innovative lawyers. With lawyers on three continents, we have more than 1500 active clients. Our vocation for business is undeniable: 93% of those clients are companies.*

*All this positive data has been generated against the backdrop of a continuing crisis in Portugal although, by the end of 2013, there were already some indications that the economy was recovering. This is a journey through the world of a law firm whose main foundation is people and these numbers quantify the work, effort and dedication of everyone who works here.*



DIGITAL ON THE WEB

194.645

Visitas ao site PLMJ  
*Visits to the PLMJ site*

14.540

Visita aos sites da GLA e da GLM  
*Visits to the GLA and GLM sites*

PRÉMIOS AWARDS

25<sup>th</sup>

Sociedade de Advogados mais inovadora da Europa

*Most innovative Law Firm in Europe, FT Innovative Lawyers 2013*

Eleita firma do ano em Portugal pela Chambers & Partners, no âmbito dos Prémios Chambers Europe Awards for Excellence 2014

*Named Portuguese Law Firm of the Year at the Chambers Europe Awards for Excellence 2014*

7

Prémios institucionais  
*Further awards for the firm*

RESPONSABILIDADE SOCIAL SOCIAL RESPONSIBILITY

604

Horas de trabalho *pro bono* para instituições sociais  
*Hours of pro bono work for charitable institutions*



# TEMPOS DE MUDANÇA

*Living through times of change*

活在变革的时代

A mudança chegou e com ela diferentes oportunidades e mudanças para todos. Mas longe de estar perto do fim, a viagem está agora a começar. E a única certeza quanto ao futuro é a da constante mudança.

*Change is upon us and it is bringing both opportunities and upheaval for all. Far from being close to an end, the journey is just beginning and the only thing we can be sure of going forward is that this change will be constant.*

MORAY MCLAREN  
Director da Redstone Consultants  
*Director at Redstone Consultants*



“**A** evolução das sociedades de Advogados: Brave New World or Business as Usual?” foi o título de uma prestigiada conferência organizada pela Georgetown Law School em Março de 2010.

Um grupo de Advogados líderes a nível mundial, incluindo Directores Jurídicos, Sócios de Sociedades de Advogados e uma mão cheia de consultores como eu, juntaram-se para analisar a onda de mudança que as profissões jurídicas enfrentam na sequência da crise financeira mundial. Evolução ou revolução? É uma questão que tem estado presente nas minhas reflexões ao longo dos últimos 4 anos, à medida que tenho observado a onda de mudança que afectou a prestação de serviços jurídicos.

“**L**aw Firm Evolution: Brave New World or Business as Usual?” was the title of a prestigious conference hosted by Georgetown Law School in March 2010.

*A group of the world’s leading lawyers, both general counsel and managing partners, plus a handful of law firm advisors like myself, had gathered to review the wave of change facing the legal profession following the world financial crisis.*

*Evolution or revolution? It is a question that has been in my mind over the past 4 years as I have seen the wave of changes affecting legal services.*

*The world is now truly global, and Portugal is no exception. I have advised in-house lawyers and leading independent law firms across Africa, Europe (including London), Latin*

变革即将到来，但同时也给我们带来了多种商机。与其说是一种终结，不如说是旅途的开始。唯一的不变的，就是变化本身。

O mundo é agora verdadeiramente global e Portugal não é excepção. Tenho assessorado Advogados *in-house* e sociedades de Advogados independentes em África, Europa, América Latina e Índia - e todos eles enfrentam os mesmos desafios e oportunidades. As semelhanças entre estes desafios são para mim mais evidentes do que as diferenças. Penso que devemos antes analisar estas mudanças do ponto de vista dos Clientes, pois os Advogados *in-house* têm ocupado o lugar do condutor em grande parte deste processo.

Ao longo das últimas décadas as empresas portuguesas, em linha com (ou talvez mais tarde) outras jurisdições, já tinham vindo a recrutar Advogados seniores para liderarem um número crescente de departamentos jurídicos internos. E embora pudesse não ser expectável, a minha pesquisa sugere que esta evolução foi bem acolhida pelas sociedades de Advogados. Muitos Advogados portugueses descrevem as vantagens de ter um interlocutor Advogado no seio das empresas que pode não só compreender as necessidades jurídicas cada vez mais sofisticadas do seu negócio, mas que também entende os riscos associados a cada transacção e as condicionantes jurídicas, valorizando assim o trabalho especializado dos Advogados externos.

Em poucos anos o paradigma alterou-se e os Advogados *in-house* estão cada vez mais no centro da actividade das empresas, possuindo uma visão aprofundada do negócio, muitas vezes assumindo funções criadas pela nova realidade - *compliance*, análise de risco, protecção de dados pessoais, etc. A função de Director Jurídico é cada vez menos conjugada com outras funções, como a de Recursos Humanos, sendo cada vez mais expectável encontrar um Advogado sentado à mesa do Conselho de Administração - junto do presidente e do Director Financeiro.

*America and India - all of whom are currently facing the same challenges and opportunities. It is the similarity of these challenges that is more striking for me than the differences.*

*It is perhaps most useful to view this journey through the eyes of the client - the in-house lawyers who have been in the driving seat of so much of this change.*

*Over the past decade Portuguese businesses, in line with (if perhaps later than) other jurisdictions, had already recruited senior lawyers - bringing them in-house to lead the growing number of internal legal departments.*

*And although we might not have expected it, my own research suggests that this development was welcomed by law firms. Many senior Portuguese lawyers have told me of the advantages of having a fellow lawyer in the business who could not only understand the increasingly sophisticated legal needs of their business but also act as a coordinator.*

*Only years later, in-house lawyers are now much more closely involved in business, often within the emerging roles created for the new reality - compliance, risk, data protection, privacy etc. They are also more senior, the Head of Legal role is seen less often combined with other roles, for instance, human resources, and we would more often expect a lawyer on a company board - sitting next to the Chairman and Head of Finance.*

*And while Portuguese businesses had traditionally used one lawyer or law firm for the majority of their external legal needs, often based upon traditional relationships, they have quickly become expert in placing different types of work with different types of providers.*

*Law firms are having to catch-up.*

*Both in-house lawyers and law firms are exploring how standardised services can be delivered with the same high quality standards but with reduced costs. In some cases, this means developing a*

A maioria das empresas portuguesas que tradicionalmente utilizavam um Advogado ou uma sociedade de Advogados para a maior parte das necessidades jurídicas externas, frequentemente assentes em relações tradicionais, adaptaram-se e rapidamente tornaram-se especialistas em delegar diferentes tipos de trabalhos a diferentes Advogados externos.

As sociedades de Advogados têm de acompanhar esta tendência.

Cada vez mais as sociedades de Advogados devem focar-se na prestação de serviços de elevado valor acrescentado e de maior complexidade técnica, encontrando soluções inovadoras para os Clientes, procurando standardizar procedimentos e investir em tecnologia para reduzir os custos e aumentar a eficiência no que toca a serviços de menor valor, de assessoria contínua. Em alguns casos, isto significa otimizar as estruturas, com elevados investimentos em tecnologia, em sistemas de gestão documental e formando o seu capital humano, recorrendo não só a Advogados mas também a gestores de projectos e *paralegals*.

Não é de surpreender que a crise financeira e a recessão económica tenham acelerado essas mudanças. Mas a velocidade dessa aceleração e o seu impacto em Portugal foram surpreendentes. A mudança chegou e com ela diferentes oportunidades e mudanças para todos. Mas longe de estar perto do fim, a viagem está agora a começar. E a única certeza quanto ao futuro é a da constante mudança. Isto é tão verdadeiro para os Advogados *in-house* como para as sociedades de Advogados. Vencerão os que melhor souberem responder à mudança e adaptar-se.

*lower cost base with heavy investment in the technology, document management systems and different type of staff – such as project managers and paralegals – this requires.*

*It is not surprising that the financial crisis and economic downturn have accelerated such changes. But the speed of that acceleration and its impact in Portugal has surprised me greatly.*

*Change is coming, but bringing different opportunities and changes for all. But far from being close to an end, the journey is now beginning. And the only certainty going forward is constant change. This is as true for in-house lawyers, as the law firms they work with. Those who learn to adapt and adjust will surely become winners.*

**Cada vez mais as sociedades de Advogados devem focar-se na prestação de serviços de elevado valor acrescentado e de maior complexidade técnica, encontrando soluções inovadoras para os Clientes.**

*Both in-house lawyers and law firms are exploring how standardised services can be delivered with the same high quality standards but with reduced costs.*

“Preocupámo-nos sempre em ter as melhor pessoas, em conhecer as melhores práticas, investir nas melhores tecnologias, ir buscar os melhores alunos às faculdades.”

*“We have always made it our mission to have the best people, to be aware of and to have the best practices, to invest in the best technologies, to get the best students from universities.”*

MANUEL SANTOS VÍTOR  
Managing Partner  
[manuel.santosvitor@plmj.pt](mailto:manuel.santosvitor@plmj.pt)

# UM PASSO SEMPRE À FRENTE DO MERCADO

*Always a step ahead of the market*

## 一直领先于其他律师事务所

É a capacidade de estar sempre à frente do mercado que, nas palavras do *Managing Partner* PLMJ, Manuel Santos Vítor, melhor define a sociedade para que entrou há 25 anos. Um pioneirismo que se traduz na aposta na internacionalização, na aposta na inovação e na retenção dos melhores talentos, na capacidade de ajustamento às condições do mercado. O somatório do que define como uma combinação de qualidade, trabalho e engenho é uma firma líder, com presença permanente em quatro continentes. Sem esquecer a base portuguesa e os ensinamentos dos quatro Sócios Fundadores.

*It is the capacity to be always ahead of the market which, in the words of PLMJ managing Partner, Manuel Santos Vítor, best defines the firm he joined 25 years ago. It is a pioneering spirit that translates into a focus on internationalisation, a focus on innovation and on retaining the best talent, and on the capacity to adjust to market conditions. The result of what he defines as a combination of quality, work and skill is a leading firm with a permanent presence on four continents. And he has not forgotten the Portuguese base and the teachings of the four founding partners.*

### ASSINALA ESTE ANO 25 ANOS DE PLMJ. QUE BALANÇO FAZ DESSE PERCURSO?

É verdade. Estes 25 anos não os sinto como um peso, sinto-os como um percurso em que cresci como pessoa e como Advogado.

Vim para PLMJ como estagiário, um ano após ter acabado a faculdade, tendo estudado de permeio direito comunitário no Colégio da Europa. Entrei para aquele que já era o maior escritório português muito entusiasmado, num momento muito vibrante da história portuguesa, em que se começavam a notar os efeitos da adesão

### THIS IS YOUR 25<sup>TH</sup> YEAR AT PLMJ. HOW WOULD YOU SUM UP YOUR JOURNEY SO FAR?

*It's true. It is 25 years but they don't feel like a burden to me. They feel like a journey on which I've grown as a person and as a lawyer.*

*I came to PLMJ as a trainee lawyer one year after finishing university as I first spent a year studying European Union law at the College of Europe.*

*I joined what was already Portugal's largest law firm with a great deal of enthusiasm. It was a very vibrant time in Portuguese History when we were just beginning to feel the effects*

PLMJ 律师事务所执行合伙人 Manuel Santos Vítor 认为，一直领先于其他律师事务所的能力，是对其所工作 25 年之久的 PLMJ 律师事务所最好的评价。具有首创精神包括重视国际化、创新精神、留住人才和加强适应市场的力量。

**Em 1989, éramos uma sociedade de Advogados portuguesa que trabalhava em Portugal, com uma forte dinâmica para trabalhar com Clientes estrangeiros e com investimento estrangeiro. E, passados 25 anos, somos uma instituição.**

à CEE. Pude assistir às imensas alterações em Portugal e na forma como os escritórios de Advogados funcionavam.

Em 1989, éramos uma sociedade de Advogados portuguesa que trabalhava em Portugal, com uma forte dinâmica para trabalhar com Clientes estrangeiros e com investimento estrangeiro. E, passados 25 anos, somos uma instituição. Já se sucederam gerações de Advogados que, nalguns casos, trabalham com os mesmos Clientes de há dezenas de anos – acontece comigo próprio. Somos uma sociedade que passou de algumas dezenas de Advogados para mais de 300 pessoas, sendo que mais de 220 são Advogados. A sociedade deixou de ser apenas portuguesa, com escritório em Lisboa, para ser a maior sociedade de base portuguesa com três escritórios e vários escritórios associados em Portugal. Estamos permanentemente presentes através de parcerias em quatro continentes – na Europa, em África, na Ásia e na América do Sul.

Quer isto dizer que a sociedade mudou muito, aprofundou-se, tornou-se mais institucional, mais moderna, acompanhou os tempos. Se não nos tivéssemos ajustado sucessivamente não teríamos chegado ao ponto em que estamos, com a visibilidade que temos, com a capacidade que temos.

#### **COM O CRESCIMENTO E COM A VISIBILIDADE VEM A RESPONSABILIDADE. O QUE É DIFERENCIADOR EM PLMJ FACE AO MERCADO?**

A base de qualquer instituição tem de ser muito boa. E nós tivemos uma base muito boa, que foi o cimento necessário para que pudéssemos adquirir esta solidez. Tivemos desde logo – e foi absolutamente decisivo – um conjunto de Sócios fundadores que eram, e são, excelentíssimos Advogados em Por-

*of joining the EEC. I witnessed huge changes in Portugal and in the way that law firms worked.*

*In 1989, we were a Portuguese law firm that worked in Portugal, with a strong dynamic for working with foreign clients and with foreign investment. Now, 25 years later, we are an institution. Generations of lawyers have already passed through the firm and, in some cases, they have worked with the same clients for decades - which is also true of me. We are a firm that has gone from a few dozen lawyers to more than 300 people including more than 220 lawyers. The firm is no longer just Portuguese with an office in Lisbon, but rather the largest law firm with a Portuguese base and three offices with a number of Partner firms in Portugal. We also have a permanent presence through Partnerships on four continents - Europe, Africa, Asia, and South America.*

*This means the firm has changed a great deal. It has broadened its scope, become more institutional, more modern, it has moved with the times. If we had not continued to adjust the way we did, we wouldn't have reached the point we're at now, with the visibility we have and the capacity we have.*

#### **WITH GROWTH AND VISIBILITY COMES RESPONSIBILITY. WHAT SETS PLMJ APART IN THE MARKET?**

*The base of any institution has to be very good and we had a great base which was the foundation we needed to be able to achieve this solidity. We had, first of all - and this was absolutely decisive - a group of founding partners who were and are the best lawyers in Portugal. I am talking about António Maria Pereira, Francisco de Oliveira Martins, Luís Sáragga Leal and José Miguel Júdice. They are the true pillars of the firm's development. They gave us the ambition to want to be the best and, to achieve this, we have to invest,*

tugal: estou a falar de António Maria Pereira, Francisco de Oliveira Martins, Luís Sárga Leal e José Miguel Júdice. São os verdadeiros pilares do desenvolvimento do escritório e que nos deram a ambição de querermos ser os melhores e excelentes e, para isso, temos de investir, formar, inovar, reter as melhores pessoas, olhar para os melhores exemplos do mercado em termos internacionais e fazer deles o *benchmark* de referência, estar sempre um passo à frente do mercado português.

Esta renovação constante é determinante para o que somos, sendo que, nalguns aspectos, continuamos iguais: há uma continuidade de cultura que é decisiva. A larga maioria dos nossos Sócios são colegas que fizeram a totalidade ou quase totalidade do seu percurso profissional no escritório – como eu.

#### **COMO SE CONCRETIZA A FILOSOFIA DE ESTAR SEMPRE UM PASSO À FRENTE DO MERCADO?**

É ter essa preocupação permanente. Quando entrei, éramos o maior escritório em Portugal e, passados 25 anos, continuamos a sê-lo. Fomos o primeiro escritório a ter uma política clara de internacionalização, a ter uma presença permanente em várias jurisdições e o primeiro a ter três escritórios abertos em território nacional (Lisboa, Faro e Porto). Preocupámo-nos sempre em ter as melhores pessoas, em conhecer e ter as melhores práticas, investir nas melhores tecnologias, ir buscar os melhores alunos às faculdades, etc. Temos programas permanentes de formação em Portugal, em Luanda, em Maputo. Queremos estimular o conhecimento, a especialização, queremos que sejam os melhores Advogados e que sejam líderes nos mercados a que se dedicam. É uma possibilidade de formação e de especialização sem paralelo na larga maio-


*train, innovate, retain the best people, look to the best examples in the market on an international level, to create the benchmark and always be one step ahead in the Portuguese market.*

*This constant renewal is crucial to what we are because, in some respects, we are still the same: there is continuity in our culture that is decisive. The vast majority of our partners are colleagues who have spent the whole or almost the whole of their professional career at the firm – as I have.*

#### **HOW DO YOU PUT THIS PHILOSOPHY OF ALWAYS BEING ONE STEP AHEAD OF THE MARKET INTO PRACTICE?**

*By always focusing on it. When I joined, we were the largest firm in Portugal and, 25 years later, we still are. We were the first firm to have a clear internationalisation policy, to have a permanent presence in various countries and the first have three offices open in Portugal (Lisbon, Faro, and Oporto). We have always made it our mission to have the best people, to be aware of and to have the best practices, to invest in the best technologies, to get the best students from universities, etc. We have permanent training programmes in Portugal, in Luanda, in Maputo. We want to stimulate knowledge and specialisation and for our lawyers to be the best and to be leaders in the markets where they work. We offer training and specialisation that is unparalleled in the majority of law firms in Portugal. We want to show the people who join PLMJ today that they have exactly what I was promised 25 years ago. We are a leading firm, a benchmark that is modern and ambitious and a place where you can build a career.*

*In 1989, we were a Portuguese law firm that worked in Portugal, with a strong dynamic for working with foreign clients and with foreign investment. Now, 25 years later, we are an institution.*



“Temos de ser mais do que meros  
intervenientes profissionais  
ou agentes económicos na actividade  
a que nos dedicamos.”

*“We have to be more than mere  
professional players or economic  
agents in the work we do.”*



ria das sociedades de Advogados em Portugal. Queremos mostrar aos que entram hoje que em PLMJ se verifica exactamente o que me prometeram há 25 anos. Somos um escritório de referência, líder, moderno e ambicioso onde se pode singrar na carreira.

**UM DOS VÉRTICES DESSE POSICIONAMENTO É O PIONEIRISMO NA INTERNACIONALIZAÇÃO. QUE BALANÇO FAZ DESSA APOSTA?**

Um balanço muito positivo: quase 40 por cento do nosso volume de trabalho tem a ver com a internacionalização ou com a exportação de serviços jurídicos, tem a ver com trabalhar com Clientes internacionais, em Portugal e fora, tem a ver com acompanhar os nossos Clientes em vários mercados. Cerca de 10 por cento do nosso volume de negócios é já resultante dessa presença internacional permanente. Começámos por criar uma rede internacional de escritórios de referência nas jurisdições de língua portuguesa, primeiro no Brasil, depois em Angola, Moçambique, Cabo Verde, e alargámos também a países ou jurisdições que, pelas suas características, têm relevância para os países de expressão portuguesa como sejam a África do Sul, Macau, China e mais recentemente Suíça. É um modelo em que vamos continuar a apostar.

**COM BASE NESSA EXPERIÊNCIA, O QUE DIRIA ÀS EMPRESAS QUE SE PRETENDEM INTERNACIONALIZAR?**

Diria duas coisas fundamentais: que conheçam muito bem o mercado para onde vão e que o conheçam directamente, não confiando apenas em experiências indirectas ou esporádicas. Precisam de ter a noção de que a presença num mercado diferente tem de ser uma aposta de médio, longo prazo, caso contrário não é internacionalizar, é aproveitar uma oportunidade. Além disso, precisam necessariamente de

**ONE OF THE KEYSTONES OF THE FIRM'S POSITION IS ITS PIONEERING APPROACH TO INTERNATIONALISATION. HOW WOULD YOU SUM UP WHAT HAS BEEN ACHIEVED?**

*I'd say it has been very positive: almost 40% of our turnover comes from internationalisation or from exporting legal services. It comes from working with international clients in Portugal and abroad and to supporting our clients in a range of markets. Around 10% of our turnover already comes from our permanent international presence. We began by creating an international network of leading firms in Portuguese-speaking countries, first in Brazil and then in Angola, Mozambique and Cape Verde. Then we went further afield to countries whose characteristics make them relevant to Portuguese-speaking countries. These include South Africa, Macau, China and more recently Switzerland. It's a model we will continue to invest in.*

**ON THE BASIS OF THIS EXPERIENCE, WHAT WOULD YOU SAY TO COMPANIES THAT ARE SEEKING TO INTERNATIONALISE?**

*I would say two fundamental things: that they should get to know their target market very well and get to know it directly, not just relying on indirect or occasional experiences. They need to have a notion that a presence in different markets has to be a medium to long-term project. If not, it is not internationalisation; it simply being opportunistic. Besides this, among the people who work for these companies, they must create a mentality that going abroad is part of the new normal. Because everything has changed in Portugal - we have to stop looking to Portugal as our market and start looking outside the country at other markets and at, at least, Europe. The Portuguese companies that interiorise*

**Diria duas coisas fundamentais: que conheçam muito bem o mercado para onde vão e que o conheçam directamente, não confiando apenas em experiências indirectas ou esporádicas.**

*I would say two fundamental things: that they should get to know their target market very well and get to know it directly, not just relying on indirect or occasional experiences.*

criar junto das pessoas que trabalham nessas empresas a mentalidade de que ir para fora faz parte da nova normalidade. Porque mudou tudo em Portugal – temos de deixar de olhar para Portugal como o nosso mercado e para fora do País como os outros mercados e passar a olhar, pelo menos para a Europa, como o nosso mercado. As empresas portuguesas que interiorizaram esta mentalidade são as que se mantêm vivas. E há mais um aspecto fundamental – têm de ter bons Advogados para se internacionalizar pelo que podem contar connosco e com a nossa experiência como parceiros nessa jornada.

**OUTRO PONTO FORTE QUE ELENCOU FOI A PERMANÊNCIA DOS CLIENTES. COMO A EXPLICA?**

Em primeiro lugar, sempre nos posicionámos no mercado como um escritório de Clientes, por comparação com o que definiria como um escritório mais transaccional.

Quando entrei para o escritório já era essa a nossa matriz. O que implica construir relações de parceria com os Clientes, conhecer bem os Clientes, o seu negócio, os planos e ambições das empresas, os riscos associados a cada opção, para procurar antecipar aquilo em que precisam de nós, e implica também que os Clientes nos conheçam. Isto leva à criação de relações entre as empresas, mas também leva necessariamente à criação de relações entre as pessoas. Diria que estes vínculos têm sido a “cola” que tem permitido a continuidade de relacionamento entre PLMJ e os nossos Clientes.

Também é evidente que isso pressupõe que haja resultados naquilo que fazemos, que haja qualidade, que haja uma boa relação entre o valor da prestação dos nossos serviços

*this mentality are the ones that stay alive. And there is another crucial issue - they must have good lawyers to internationalise and, for this, they can count on us and on our experience, as partners on this journey.*

**ANOTHER STRONG POINT YOU MENTIONED IS THE LOYALTY OF CLIENTS. HOW DO YOU EXPLAIN THIS?**

*First of all, we have always positioned ourselves in the market as a firm of clients, as opposed to what I would define as a more transactional firm. When I joined PLMJ, this was already our approach. It implies building partnerships with clients, knowing the clients well, their business, the plans and ambitions of companies, the risks associated with each option, in order to anticipate what they need from us. It also implies that the clients know us. This leads to the creation of relationships between the institutions, but also there must be relationships between the people. I would say that these ties that have bound us have made it possible to have continuity in the relationships between PLMJ and our clients.*

*It is also clear that, for this to happen, there have to be results in what we do, there has to be quality, and there has to be a good relationship between the cost of the provision of our legal services and the return for the clients. Everything has to be managed over the years so that the clients feel satisfied and, above all, that they want to come back.*

**ALTHOUGH IT IS A FIRM OF CLIENTS, PLMJ HAS ALSO BEEN INVOLVED IN ALL THE MAIN TRANSACTIONS THAT HAVE HAPPENED IN THE COUNTRY. HOW DO YOU EXPLAIN THIS LEADERSHIP?**

*I would say we are a firm of clients because, in fact, that is what we are, but we are also a firm with a long history and an impressive track record in advising on large-scale transactions,*

jurídicos e o retorno para os Clientes. Tudo tem que ser gerido ao longo dos anos, para que os Clientes saiam satisfeitos e, sobretudo, para que queiram voltar.

**EMBORA SENDO UM ESCRITÓRIO DE CLIENTES, PLMJ TEM ESTADO ENVOLVIDA NAS PRINCIPAIS TRANSACÇÕES QUE ACONTECEM NO PAÍS. COMO EXPLICA ESTA LIDERANÇA?**

Diria que somos um escritório de Clientes porque o somos, de facto, mas temos um longo historial e um impressionante *track record* na assessoria a grandes transacções. Queremos estar presentes nas principais transacções que se passam em Portugal e foi com uma combinação de esforço, de qualidade e de engenho que, nos últimos três anos, conseguimos estar presentes nas privatizações, em praticamente todas, e em papéis diferentes – numas representámos a sociedade que estava a ser privatizada, noutras representámos empresas interessadas na aquisição, noutras representámos instituições financeiras e noutras representámos o Estado. Do mesmo modo estivemos presentes nas vagas anteriores de privatizações e em todos os processos de maior dimensão que tiveram lugar no País nos últimos 25 anos. Esperamos estar também nos próximos 25 anos, pelo menos.

**COMO FIRMA, PLMJ PERSEGUE NATURALMENTE OBJECTIVOS PRÓPRIOS. MAS DIRIA QUE TAMBÉM É PAPEL DE UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS CONTRIBUIR PARA UM PROJECTO PARA O PAÍS?**

Claro que sim. Temos de ser mais do que meros intervenientes profissionais ou agentes económicos na actividade a que nos dedicamos. Dou-lhe dois exemplos muito claros: a Fundação PLMJ e o nosso trabalho *pro bono*.


A Fundação PLMJ é um projecto institucional com dez anos mas que teve a sua génese antes, quando nos mudámos

*and we want to be involved in all main transactions that occur in Portugal. It was with a combination of effort, quality and skill that, over the last three years, we managed to be involved in the privatisations, practically all of them, in different roles. In some we represented the company that was being privatised, in others we represented companies interested in acquisition or the financial institutions or the State itself. In the same way, we were also involved in the previous waves of privatisations and in all the larger-scale transactions that have taken place in the country over the last 25 years. We also hope this will be the case over the next 25 years, at the very least.*

**ASA FIRM, PLMJ NATURALLY PURSUES ITS OWN OBJECTIVES. BUT WOULD YOU ALSO SAY IT IS ALSO THE ROLE OF A LAW FIRM TO CONTRIBUTE TO A PROJECT FOR THE COUNTRY?**

*Of course it is. We have to be more than mere professional players or economic agents in the work we do. I will give you two very clear examples: the PLMJ Foundation and our pro bono work.*

*The PLMJ Foundation is an institutional project that has been in existence for ten years but its roots predate this to the time when we moved to these offices. We decided to mark the move to the new space with an exhibition of works by young Portuguese artists and we invited people - friends, clients, colleagues, family - to come and see the new offices and to vote for their favourite works against our commitment to acquire the pieces with the highest votes. We had thousands of votes, which exceeded our expectations. It was a very interesting and very innovative way to show our offices and, at the same time, it was the seed of the PLMJ Foundation project whose motto is "A law firm as a space for culture". This is something we're very proud of, that has contributed to stimulating creativity and innovation among those who work*



“Queremos estar presentes nas principais transacções que se passam em Portugal.”

*“We want to be involved in all main transactions that occur in Portugal.”*

para estas instalações. Decidimos assinalar a mudança para o novo espaço com uma exposição de jovens artistas portugueses e convidámos as pessoas – amigos, Clientes, Colegas, familiares - a vir conhecer as instalações e a votarem nas suas obras preferidas, com o compromisso de adquirir as peças mais votadas. Tivemos milhares de votos, o que excedeu as nossas expectativas.

Foi uma maneira muito interessante e muito inovadora de mostrar as nossas instalações e, ao mesmo tempo, foi a semente do projecto da Fundação PLMJ, que tem como mote “uma Sociedade de Advogados como espaço de cultura”, algo que muito nos orgulha e que contribui para estimular a criatividade e inovação de quem trabalha em PLMJ, que são valores que estão na base da nossa cultura e do nosso ADN. Todos os anos, os Sócios renovam a sua confiança na Fundação e no mérito do seu trabalho e no seu principal responsável, Luís Sáragga Leal, o que nos permite fazer algo que é importante – retribuir à sociedade em que nos integramos o que investiu em nós. Ajudamos jovens artistas portugueses e já alargámos a nossa actividade a artistas de expressão portuguesa, particularmente angolanos e moçambicanos. Quando fizemos 40 anos, oferecemos à cidade de Lisboa uma escultura de Rui Chafes que assinala esse nosso compromisso com sucessivas gerações de Advogados. É um projecto do nosso interesse, mas também uma ajuda que damos ao mercado cultural português. É também uma forma de mostrar ao mundo quem somos, o que fazemos e que somos mais do que um escritório de Advogados. Outro exemplo, e que eu aprecio particularmente, é o trabalho *pro bono*. Há muitos anos decidimos que tínhamos de formalizar um pouco mais o nosso trabalho *pro bono* e estabelecemos como objectivo do escritório, como entidade colectiva, e de cada Advogado, em particular, contribuir

*in PLMJ, which are values that are at the heart of our culture and our DNA.*

*Every year, the partners renew their faith in the Foundation, in the merits of its work and in the principal person responsible, Luís Sáragga Leal. This allows us to do something that is important - to pay back to the society we are part of what that society invested in us. We help young Portuguese artists and we have already broadened our activity to other artists from the rest of the Portuguese-speaking world, particularly Angola and Mozambique. When we reached our 40<sup>th</sup> anniversary, we donated a sculpture by Rui Chafes to the city of Lisbon, which is a sign of our commitment with successive generations of lawyers. It is a project that is in our interest, but it is also a helping hand to Portuguese culture and a way of showing the world who we are, what we do and that we are more than just a law firm.*

*Another example, and one that I particularly appreciate, is our pro bono work. Many years ago, we decided that we had to give a more formal structure to our pro bono work and we established as an objective of the firm as a collective entity and of each lawyer, in particular, to contribute to worthy social causes. We all work to help people and institutions, once again joining forces to give back to society a little of what it has invested in us.*

**YOU ARE MANAGING PARTNER OF THE FIRM. WHAT CHALLENGES DOES THIS RAISE, ESPECIALLY IN THE CONTEXT OF RECENT YEARS?**

*Recent years have been a perfect storm. What we have noted is that many of our*

**Os últimos anos foram a tempestade perfeita. O que notámos foi que muitos dos nossos Clientes estavam a passar por enormes dificuldades em função da deterioração das condições de funcionamento do mercado. A alguns o contexto motivou-os a internacionalizarem-se, o que nos permitiu acompanhá-los. Essas dificuldades também potenciaram e aumentaram a velocidade do nosso próprio processo de internacionalização.**

*Recent years have been a perfect storm. What we have noted is that many of our clients were going through enormous difficulties because of the deterioration in the conditions under which the market works. For some, this climate motivated to them to internationalise and this allowed us to accompany them. These difficulties also made it possible for us to increase the speed of our own internationalisation process.*

para causas que sejam meri-  
tórias do ponto de vista social.  
Todos nós trabalhamos para  
ajudar pessoas e instituições,  
mais uma vez, congregando  
esforços para devolver um  
pouco à sociedade aquilo que  
investiu em nós.

**É MANAGING PARTNER DO  
ESCRITÓRIO. QUE DESAFIOS  
COLOCA ESTA FUNÇÃO, ES-  
PECIALMENTE NO CONTEXTO  
DOS ÚLTIMOS ANOS?**

Os últimos anos foram a tem-  
pestade perfeita. O que notá-  
mos foi que muitos dos nossos  
Clientes estavam a passar por  
enormes dificuldades em fun-  
ção da deterioração das con-  
dições de funcionamento do  
mercado. A alguns o contexto  
motivou-os a internacionali-  
zarem-se, o que nos permitiu  
acompanhá-los. Essas dificul-  
dades também potenciaram e  
aumentaram a velocidade do  
nosso próprio processo de in-  
ternacionalização.

Como somos uma sociedade *full-  
service* conseguimos de forma geral  
manter a nossa Equipa afectando co-  
legas de áreas com menos trabalho a  
outras áreas que cresceram mais em  
tempos de crise como contencioso,  
fiscal, laboral. Fizemo-lo bem, estou  
convencido disso. Somos hoje mais  
ágeis e mais resistentes.

Estamos a sair da crise, mas vai ser  
lento. O crescimento vai ser limi-  
tado, não podemos pensar que vai  
haver uma reviravolta. Vamos ter  
mais trabalho em Portugal, mas va-  
mos continuar a apostar claramente  
na parte internacional e em merca-  
dos em que o crescimento é com-  
pletamente diferente do português.  
Como *Managing Partner*, sou uma  
face visível da gestão, de represen-  
tação de PLMJ, mas comigo traba-  
lham de forma decisiva muitos Co-

*clients were going through enormous  
difficulties because of the deterioration  
in the conditions under which the market  
works. For some, this climate motivated to  
them to internationalise and this allowed  
us to accompany them. These difficulties  
also made it possible for us to increase  
the speed of our own internationalisation  
process.*

*As we are a full-service firm, we  
managed, in general terms, to maintain  
our team by moving colleagues from  
areas with less work to other areas  
that grew more in times of crisis such  
as litigation, tax and employment. We  
did this well. I'm convinced of this.  
Today we are tougher and more agile.  
We are coming out of the crisis but it's  
going to be slow. Growth will be limited  
and we cannot believe that there will be  
a sudden turn around. We're going to  
have more work in Portugal, but we're  
going to continue to focus keenly on  
the international side and the markets  
in which growth is completely different  
to that in Portugal.*

*As managing Partner, I'm the visible  
face of management that represents  
PLMJ but there are a number of  
colleagues who work with me and the  
work they do is essential. We have  
the board of directors, committees  
and teams with distinct missions and  
members from different generations,  
including partners, but not only  
partners. Every day these people  
contribute to making this firm as good  
as or better than it was before.*

**WHAT WOULD YOU SAY SHOULD BE  
PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR  
THE FUTURE?**

*It is very important for the future to look  
to what happened in the past and to learn  
from our mistakes. We have to be more  
intelligent in the choices we make. There  
is a need to adjust our model, producing  
more and exporting more. It doesn't mean  
going back to our roots as a country of  
agriculture and fishing, but does mean  
having the notion that the fundamental*

legas – no conselho de administração, em comissões e pelouros com missões distintas e de várias gerações, Sócios mas não só – que todos os dias contribuem para que este seja um escritório igual ou melhor do que ontem.

#### QUAIS DIRIA QUE DEVEM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL PARA O FUTURO?

É muito importante para o futuro olhar para o que aconteceu no passado e aprender com os erros. Temos de ser mais inteligentes nas apostas que fazemos. Há necessidade de ajustar o nosso modelo produzindo mais, exportando mais. Não é voltar às origens, a sermos um país de agricultura e pescas, mas é ter noção de que a base fundamental é o aumento da estrutura produtiva. Temos de produzir mais e temos de exportar muitíssimo mais. É apostar mais na formação das pessoas, mas formação de qualidade e não massificada, para manter cá os nossos melhores jovens e atrair estrangeiros. E temos de trabalhar muito, o que não quer dizer trabalhar muitas horas, mas trabalhar melhor, com mais produtividade. Temos de ser mais eficientes e olhar mais para os resultados. Caso contrário, daqui a uns anos estaremos novamente numa crise deste género. Porque fomos, somos e vamos continuar a ser uma pequena economia muito dependente do que acontece lá fora.

Temos de ser um País mais competitivo, de identificar melhor as nossas forças. E de aproveitar o melhor de dois mundos, fazendo da nossa localização uma vantagem e não um factor de menorização. O que não podemos é olhar para nós como um País periférico e pedir subsídios como se o fôssemos, porque, senão, é assim que os outros vão achar que somos. Temos de ser fortes, provar que temos qualidade, que somos capazes e demonstrar que somos iguais ou melhores que os melhores de todos.

*base is an increase in the productive structure. We have to produce more and we have to export much more. We have to invest more in training people, but this should be quality training rather than mass training, to keep the best young people here and to attract foreigners. And we have to work very hard, which does not mean working many hours, but working better, with more productivity. We have to be more efficient and look more towards results. If we do not, in a few years we will be facing another crisis of this type. This is because we were, are and will continue to be a small economy that is very dependent on what happens outside.*

*We have to be a more competitive country and better identify our strengths. We have to take advantage of the best of two worlds, making our location an advantage and not a handicap. What we cannot do is see ourselves as a peripheral country and ask for subsidies as though we were, because, if we do, that is how others will see us too. We have to be strong, to prove we have quality, that we are capable and demonstrate that we are as good as - if not better than - the very best.*

**Como Managing Partner, sou uma face visível da gestão, de representação de PLMJ, mas comigo trabalham de forma decisiva muitos colegas – no conselho de administração, em comissões e pelouros com missões distintas e de várias gerações, Sócios mas não só – que todos os dias contribuem para que este seja um escritório igual ou melhor do que ontem.**

*As Managing Partner, I'm the visible face of management that represents PLMJ but there are a number of colleagues who work with me and the work they do is essential. We have the board of directors, committees and teams with distinct missions and members from different generations, including partners, but not only partners. Every day these people contribute to making this firm as good as or better than it was before.*

A detailed illustration of space debris, including satellite components, rocket parts, and other objects, floating in space above the Earth's surface. The Earth's blue and white clouds are visible in the background.

Inovação  
*Innovation*

MIGUEL SOARES  
SpaceJunk S 1 001,2001  
Prova Lambda  
70 x 100 cm  
Colecção da Fundação PLMJ  
*From the Collection of the  
PLMJ Foundation*

*“25ª Sociedade de Advogados  
mais Inovadora da Europa”*

*Financial Times – Innovative Lawyers Awards,  
2011-2013*

*“25th Most Innovative Law Firm  
in Continental Europe”*

*Financial Times – Innovative Lawyers Awards,  
2011-2013*



# UM ANO DE INOVAÇÃO

*A year of innovation*

充满创新的一年

A inovação pode sentir-se nos pequenos e grandes detalhes de uma Sociedade de Advogados e as práticas inovadoras sempre estiveram no código genético de PLMJ. A posição de PLMJ em 25.º lugar no ranking do Financial Times das 50 sociedades de Advogados mais inovadoras da Europa a par com uma política interna de estímulo à inovação são exemplos de como a inovação se vive e faz todos os dias em PLMJ.

*Innovation is to be found in the small and the large details of a law firm and innovative practices have always been in PLMJ's DNA. PLMJ's position of 25<sup>th</sup> in the Financial Times ranking of the 50 most innovative law firms in Europe, together with an internal policy that stimulates innovation both reflect how this is part of everyday life at PLMJ.*

在一家律师事务所的大事和小事中都能发现其的创新精神，创新精神也深深的扎根于PLMJ的DNA当中。在金融时报所评选的欧洲50家创新律师事务所中，PLMJ排在第25位，加之PLMJ内部促使不断创新的政策，都反映了创新是PLMJ日常工作中不可或缺的一部分。

## PLMJ CONSTITUI GRUPO DE TRABALHO DE PROJECTOS INTERNACIONAIS

A assessoria jurídica no contexto de operações *cross border* e de grandes projectos de investimento envolvendo diversas jurisdições motivou a constituição de um Grupo de Trabalho de Projectos Internacionais para acompanhamento específico destas operações.

*PLMJ SETS UP INTERNATIONAL PROJECTS TEAM  
Providing legal support in cross-border operations and major investment projects involving multiple countries was the motivation behind setting up a dedicated International Projects Team.*

## I GUIA DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO: PORTUGAL, ANGOLA E MOÇAMBIQUE

Como investir no sector imobiliário é o denominador comum do guia prático sobre Portugal, Angola e Moçambique lançado por PLMJ. Um projecto que contou com os contributos dos escritórios da rede internacional da sociedade, do Gabinete Legal Angola e do Gabinete Legal Moçambique.

*1<sup>ST</sup> REAL ESTATE INVESTMENT GUIDE: PORTUGAL, ANGOLA AND MOZAMBIQUE  
How to invest in the real estate sector is the common denominator of the practical guide on Portugal, Angola and Mozambique launched by PLMJ. Contributions to the project came from PLMJ International Legal Network firms GLA - Gabinete Legal Angola and GLM - Gabinete Legal Moçambique.*

## I LEGISLAÇÃO ANGOLANA ANOTADA DE DIREITO IMOBILIÁRIO E DIREITO PÚBLICO INTEGRA COLECCÃO JURÍDICA PLMJ

Os sexto e sétimo volumes da Colecção Jurídica PLMJ são dedicados à compilação de legislação angolana de Direito Imobiliário e Direito Público, um trabalho até agora inédito, que pretende ser um instrumento de trabalho para Advogados, consultores jurídicos e investidores em Angola.

*1<sup>ST</sup> ANNOTATED ANGOLAN REAL ESTATE AND PUBLIC LAW LEGISLATION ADDED TO THE PLMJ LEGAL COLLECTION*

*The sixth and seventh volumes of the PLMJ Legal Collection contain a compilation of annotated Angolan real estate and public law legislation. This is a unique publication intended to be a working tool for lawyers, legal consultants and investors in Angola.*

## PLMJ LANÇA SERVIÇO INOVADOR PARA DEFINIR AS MELHORES ESTRATÉGIAS PROCESSUAIS

Intitula-se “Escolha um Advogado de Barra” e constitui um serviço jurídico inovador com o qual a sociedade se propõe ajudar a definir estratégias processuais que garantam os melhores resultados. Este novo serviço destina-se tanto a Advogados como a Clientes e visa responder à crescente complexidade do sistema judicial, nomeadamente contribuindo para controlar e reduzir custos com os processos.

*PLMJ LAUNCHES INNOVATIVE SERVICE TO HELP TO DEFINE THE BEST LITIGATION STRATEGIES*

*It is called the “barrister-style service”, an innovative service through which PLMJ helps define litigation strategies to guarantee the best outcome. The service is aimed at both lawyers and clients and is designed help master the growing complexity of legal proceedings while also contributing to controlling and reducing costs.*

### ADVOGADOS SENIOR DE PLMJ FREQUENTAM I GLOBAL BUSINESS PROGRAM - UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO À MEDIDA, DESENHADO PELA CATÓLICA GLOBAL SCHOOL OF LAW

O Protocolo celebrado em Maio entre PLMJ e a Católica Global School of Law da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa - Escola de Lisboa (UCP) conheceu novo desenvolvimento com a concepção do programa de formação interna Global Business Programme. Este programa visa reforçar a excelência dos serviços prestados através do aperfeiçoamento das capacidades comportamentais e da consolidação dos conhecimentos sobre as actuais tendências internacionais em matérias jurídicas.

#### SENIOR PLMJ LAWYERS ATTEND 1<sup>ST</sup> GLOBAL BUSINESS PROGRAMME - A MADE-TO-MEASURE TRAINING PROGRAMME DESIGNED BY CATÓLICA GLOBAL SCHOOL OF LAW

*The cooperation agreement made in May between PLMJ and Católica Global School of Law welcomed a new development with the creation of an annual internal training programme: the Global Business Programme. The aim of this programme is to achieve even greater excellence in the services we provide by expanding knowledge of international trends in the most important legal issues.*

### PLMJ LANÇA ITALIAN DESK

Clientes de origem italiana e empresas interessadas em investir em Itália são os principais destinatários do Italian Desk, novo grupo de trabalho de PLMJ e que constitui um importante passo na sua estratégia de internacionalização. A Equipa é integrada por Advogados com profundo conhecimento da língua, do mercado e da cultura Italiana.

#### PLMJ LAUNCHES ITALIAN DESK

*Clients from Italy and companies interested in investing in Italy are the main target of the Italian Desk, a new PLMJ team that marks another important step in the firm's internationalisation strategy. The team is made up of lawyers with in-depth knowledge of the Italian language, market and culture.*

### FINANCIAL TIMES NOMEIA PLMJ PARA PRÉMIO DE INOVAÇÃO NA ÁREA DE PRIVATE WEALTH

No âmbito dos dos FT Innovative lawyers Awards 2013, a Sociedade chegou, pela primeira vez, à *shortlist* como "Most Innovative firm in Private Wealth. Em causa a inovação numa operação de planeamento tributário que envolveu Portugal e os Estados Unidos.

#### FINANCIAL TIMES NOMINATES PLMJ FOR INNOVATION IN PRIVATE WEALTH AWARD

*In the FT Innovative lawyers Awards 2013, PLMJ made the shortlist for the "Most Innovative Firm in Private Wealth" award for the first time, for its innovation in a tax planning operation involving Portugal and the United States.*

### PLMJ AUTONOMIZA PRÁTICA DE PRIVATE CLIENTS

Dar resposta às necessidades dos Clientes privados que procuram assessoria jurídica em assuntos complexos relacionados com Direito da Família e Sucessões, planeamento sucessório, *private wealth* e planeamento fiscal foi o propósito que presidiu à autonomização da Equipa de Clientes Privados PLMJ.

#### PLMJ CREATES INDEPENDENT PRIVATE CLIENTS PRACTICE

*PLMJ created an independent private clients team to meet the needs of clients seeking legal advice on complex matters related to family and inheritance law, estate planning, private wealth and tax issues.*

### PLMJ COLABORA COM UNIVERSIDADE DO MINHO NO I CURSO INTENSIVO DE ARBITRAGEM EM PORTUGAL

PLMJ e o Instituto de Direito Judiciário da Universidade do Minho associaram-se para criar o Curso Intensivo de Arbitragem.

*PLMJ WORKS WITH THE UNIVERSITY OF THE MINHO ON 1<sup>ST</sup> INTENSIVE COURSE IN ARBITRATION IN PORTUGAL*

*PLMJ and the Institute of Judicial Law of the University of the Minho came together to create the Intensive Course in Arbitration.*

### RESPONSABILIDADE SOCIAL PLMJ APOIA PRÉMIOS DE SOLIDARIEDADE E INOVAÇÃO

PLMJ associou-se à terceira edição dos prémios BES Realize o Seu Sonho e à primeira dos InovPortugal, ambos promovidos pela Associação Acredita Portugal.

*PLMJ SOCIAL RESPONSIBILITY SUPPORTS SOLIDARITY AND INNOVATION AWARDS*

*PLMJ supported the third edition of the BES Realise Your Dream awards and the first InovPortugal awards, both organised by the association Acredita Portugal.*

### PLMJ OCUPA 25.º LUGAR NO RANKING DAS SOCIEDADES MAIS INOVADORAS DA EUROPA

PLMJ integrou, pelo terceiro ano consecutivo, o ranking do Financial Times que engloba as 50 Melhores Sociedades da Europa, posicionando-se em 25.º. Uma classificação que traduz uma subida de três posições face ao ano anterior.

*PLMJ IN 25<sup>TH</sup> PLACE IN THE RANKING OF THE MOST INNOVATIVE FIRMS IN EUROPE*

*For the third consecutive year, PLMJ made an appearance in the Financial Times ranking of the 50 most innovative law firms in continental Europe. PLMJ is 25<sup>th</sup> place, representing a climb of three places compared with the previous year.*

### PLMJ É A ÚNICA SOCIEDADE DE ADVOGADOS PORTUGUESA A TER UMA SWISS DESK

Assistir Clientes privados de países lusófonos e apoiar empresas presentes na Suíça com interesses naqueles países: esta a missão da Swiss Desk, a mais recente Equipa multidisciplinar criada no âmbito de PLMJ. Uma aposta que se explica pelo facto de a Suíça constituir a principal praça financeira europeia fora do mercado da UE.

*PLMJ IS THE ONLY PORTUGUESE LAW FIRM TO HAVE A SWISS DESK*

*The mission of PLMJ's new Swiss Desk is to assist to private clients from Portuguese-speaking countries and to provide legal support to companies in Switzerland with interests in those countries. The Swiss Desk is the most recent multidisciplinary team created by PLMJ and is justified by the fact that Switzerland is the principal European financial centre outside the European Union.*

### DADOS PESSOAIS MOTIVAM NOVO SERVIÇO PLMJ EM PARCERIA COM A CRITICAL

PLMJ firmou com a Critical Software uma parceria no âmbito da protecção de dados pessoais, visando a criação de um serviço de auditoria que abrange as vertentes legal e tecnológica.

#### PERSONAL DATA BEHIND NEW SERVICE FROM PLMJ WITH PARTNER CRITICAL SOFTWARE

*PLMJ entered into a partnership with Critical Software in the context of personal data protection. This partnership was set up to create an auditing service that covers both the legal and technological sides of this issue.*

### EQUIPA DE PRIVATE EQUITY GANHA AUTONOMIA

PLMJ apostou na autonomização de uma Equipa de Private Equity. A actividade de capital de risco passou, assim, a ser acompanhada por uma Equipa dedicada a 100%, que assegura em permanência assessoria jurídica especializada a estas matérias.

#### PRIVATE EQUITY TEAMS GAINS INDEPENDENCE

*PLMJ decided to set up an independent private equity team. Venture capital work is now handled by a dedicated team providing specialised legal services in this area.*

### NOVO SERVIÇO DA ÁREA DE IMOBILIÁRIO

PLMJ criou o “Lisbon Investments & Avenida Luxury Retail Projects”, um serviço especializado para operadores de *retail* e investidores que necessitem de aconselhamento jurídico no desenvolvimento de projectos imobiliários e instalação de lojas de *retail* de artigos de luxo em Lisboa.

#### NEW REAL ESTATE SERVICE

*PLMJ created “Lisbon Investments & Avenida Luxury Retail Projects”, a specialised service for retail operators and investors that need legal advice on real estate projects and opening up luxury stores in Lisbon.*

### CONCURSO DE IDEIAS PLMJ INOVAÇÃO 2014

O mês de Março foi marcado pelo lançamento do Concurso de Ideias PLMJ Inovação 2014. Com o objectivo de promover a cultura de inovação em PLMJ, foram premiadas as 3 melhores ideias que contribuem para aumentar a eficiência.

#### PLMJ INNOVATION 2014 COMPETITION

*March saw the launch of the PLMJ Innovation 2014 Ideas Competition. With the aim of promoting the culture of innovation in PLMJ, prizes were awarded to the three best ideas for improving efficiency.*

# O MUNDO SEM SEGREDOS

*The world without secrets*

## 无秘密可言的世界

Lidar todos os dias com a exigência alemã, a experiência secular de italianos habituados à internacionalização, a tradição chinesa, o crescimento económico de Angola e Moçambique e o rigor suíço já se tornou numa rotina para PLMJ. Com a sua Network, construiu uma plataforma de apoio a empresas e particulares que fazem do mundo a sua casa. Os responsáveis pelas Desks internacionais falam da sua experiência e das especificidades de cada país.

*Dealing every day with German demands, Chinese tradition, the economic growth of Angola and Mozambique and Swiss rigour is already routine for PLMJ. With its network, it has built a support platform for the companies and individuals that make the world their home. The lawyers who head PLMJ's international desks speak about their experience and the characteristics of each country.*

满足德国的要求、了解中国的传统文化、促进安哥拉和莫桑比克的经济增长以及应对瑞士的严谨，已经成为了PLMJ律师事务所日常工作的一部分。利用自己的国际法律服务网络，为国际性的公司和往返于全球各地的人提供了法律支持平台。PLMJ国际事务部的负责人谈及在各国的经验以及各国的风土人情和特点。



**SUIÇA**  
// SWITZERLAND  
Berna  
Bern

**ALEMANHA**  
// GERMANY  
Berlim  
Berlin

**PORTUGAL**  
Lisboa  
// Lisbon

**ITÁLIA**  
// ITALY  
Roma  
Rome

**ANGOLA**  
// Luanda

**CHINA**  
Pequim  
// Beijing

**MACAU**  
// MACAO



**ANGOLA**  
Moeda Currency Kwanzas  
Língua oficial Official language: Português Portuguese  
\*PIBGDP 5,9%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 8,5%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 3.113.305  
Importações Imports 2.632.359



**MOÇAMBIQUE MOZAMBIQUE**  
Moeda Currency Metical  
Língua oficial Official language: Português Portuguese  
\*PIBGDP 7,3%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 5,6%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 326.763  
Importações Imports 62.721



**MOÇAMBIQUE**  
// MOZAMBIQUE  
Maputo



**CHINA**  
Moeda Currency Yuan  
Língua oficial Official language: Mandarin  
\*PIBGDP 7,2%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 2,8%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 659.111  
Importações Imports 1.368.010



**ITÁLIA ITALY**  
Moeda Currency Euro  
Língua oficial Official language: Italiano  
\*PIBGDP 0,5%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 0,8%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 1.549.152  
Importações Imports 2.922.740



**ALEMANHA GERMANY**  
Moeda Currency Euro  
Língua oficial Official language: Alemão German  
\*PIBGDP 1,4%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 1,4%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 5.512.914  
Importações Imports 6.446.670



**SUIÇA SWITZERLAND**  
Moeda Currency Franco  
Língua oficial Official language: Alemão, Francês, Italiano, Romanche German, French, Italian, Romansh  
\*PIBGDP 2,3%  
\*Taxa de Inflação (média)  
\*Rate of inflation (average) 0,4%  
\*\*Balança Comercial com Portugal  
\*\*Balance of trade with Portugal:  
Exportações Exports 337.134\*\* (jan. a out. from Jan to Oct)  
Importações Imports 277.370\*\* (jan. a out. from Jan to Oct)

# UM ESCRITÓRIO MULTIDISCIPLINAR

*A multidisciplinary firm*

## 多元化的律师事务所

Angola é o país da moda para os investidores de todo o mundo e PLMJ antecipou-se a esta tendência quando, em 2010, apoiou a criação de um escritório local, o GLA – Gabinete Legal Angola. Pedro Metello de Nápoles, Sócio, Coordenador da Angola Desk, diz que se trata de um escritório multidisciplinar que trabalha em praticamente todas as áreas do Direito.

*Angola is now the destination of choice for investors from all around the world and PLMJ anticipated this trend when, in 2010, it supported the setting up of a local firm, GLA – Gabinete Legal Angola. Pedro Metello de Nápoles, partner and head of the Angola Desk at PLMJ, says this is a multidisciplinary firm that works in practically every area of the law.*



**PEDRO METELLO DE NÁPOLES**

Sócio, Coordenador da Angola Desk,  
Partner, Head of Angola Desk  
[pedro.metellodenapoles@plmj.pt](mailto:pedro.metellodenapoles@plmj.pt)

目前安哥拉是全球投资者的首选之地，PLMJ在2010年当地建立分所 – GLA – Gabinete Legal Angola的时候，就已经预想到了这个趋势。合伙人兼PLMJ安哥拉事务部主任Pedro Metello de Nápoles认为，这是一家多元化的律师事务所，能够熟练的运用当地的法律。

### **HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ O GLA ACTIVO EM ANGOLA?**

O GLA completará quatro anos de actividade no último trimestre de 2014.

### **COMO DESCREVE O GLA?**

O GLA é um escritório multidisciplinar que, com as devidas proporções, procura reproduzir em Angola o modelo e a filosofia de PLMJ. O escritório trabalha em praticamente todas as áreas do Direito, mas com especial enfoque no acompanhamento de projectos de investimento estrangeiro e na assistência corrente a empresas locais.

O GLA tem uma Equipa de oito Advogados, todos de nacionalidade angolana, e conta com o apoio da Equipa da Angola Desk em Lisboa, actualmente com mais

### **HOW LONG HAS GLA BEEN ACTIVE IN ANGOLA?**

*GLA will celebrate four years of activity in the last quarter of 2014.*

### **HOW WOULD YOU DESCRIBE GLA?**

*GLA is a multidisciplinary firm which, in line with its size, seeks to reproduce the model and philosophy of PLMJ in Angola. The firm also works in practically every area of the law, but with particular focus on handling foreign investment projects and providing day-to-day assistance to local companies.*

*GLA has a team of 8 lawyers, all of whom are Angolan citizens, and it also has the support of the Angola Desk team in Lisbon, currently with 7 additional*



7 Advogados. No total são 15 Advogados, com tendência para crescer.

#### **QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAM?**

O GLA trabalha fundamentalmente com investidores estrangeiros, embora conte com uma parcela importante de Clientes Angolanos. Os Clientes actuam nos mais variados sectores de actividade; quanto à origem, é extraordinariamente variada, contando o GLA com relevantes Clientes Chineses, Indianos, Sul-Coreanos, Norte-Americanos, Ingleses, Franceses, Italianos, Espanhóis, etc. e, como não poderia deixar de ser, Portugueses.

#### **QUAIS AS VANTAGENS DE INTEGRAR A PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK?**

Do ponto de vista do escritório, as vantagens decorrentes de poder contar com recursos muito mais alargados e experiência acumuladas noutros países. Do ponto de vista dos Clientes, uma referência-padrão, que lhes dá a confiança de encontrarem em Angola um modelo que já conhecem de outras geografias e com o qual estão familiarizados.

#### **QUAIS AS PERSPECTIVAS PARA 2014 EM TERMOS DE DESENVOLVIMENTOS E MUDANÇAS ESPERADAS PARA ANGOLA?**

Em 2014, Angola vai dar continuidade ao processo de desenvolvimento iniciado há anos – principalmente a partir de 2002, com o fim da guerra – e que se tem traduzido num fortíssimo desenvolvimento das infra-estruturas, na consolidação da economia, na reestruturação do sistema legal e do aparelho de Estado e no desenvolvimento da educação e formação profissional. Tudo aponta para que esses continuem a ser os eixos de desenvolvimen-

*lawyers. A total of 15 lawyers and a trend for growth.*

#### **WHAT TYPE OF CLIENTS DO YOU ADVISE?**

*GLA fundamentally works with foreign investors although it has an important group of Angolan clients. The clients operate in a wide range of sectors of activity. As to their origin, this is extraordinarily varied and GLA has important clients from China, India, South Korea, United States, the UK, France, Italy, Spain, etc. And, of course, we also have clients from Portugal.*

#### **WHAT ARE THE ADVANTAGES OF BEING A PART OF PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK?**

*From the point of view of the firm, the advantages come from being able to count on extensive resources and the experience gained in other countries. When it comes to clients, they benefit from a benchmark brand, which gives them confidence that what they will find in Angola is a model they already know from other locations they are familiar with.*

#### **WHAT ARE ANGOLA'S PROSPECTS FOR 2014 IN TERMS OF DEVELOPMENT AND CHANGE?**

*In 2014, Angola will continue the process of development begun many years ago - principally from 2002, with the end of the war - which has translated into strong development of infrastructures, consolidation of the economy, restructuring of the legal system and of the state apparatus together with the development of education and professional training. Everything points to these areas continuing to be at the core of development and they will, in turn, allow a greater development of the private sector.*



#### **O QUE ESTÁ IN LOCAIS**

As quedas de Kalandula; a Cidade de Benguela; as várias baías a sul; o deserto do Namibe  
**RESTAURANTE**  
 Chill Out  
**HOTEL**  
 EPIC SANA  
 Luanda Hotel



#### **WHAT'S IN PLACES**

The waterfalls at Kalandula; the city of Benguela; the various bays to the south and the Namibe desert  
**RESTAURANT**  
 Chill Out  
**HOTEL**  
 EPIC SANA  
 Luanda Hotel

to, permitindo por sua vez, um maior desenvolvimento do sector privado.

**O QUE É QUE AS EMPRESAS ESTRANGEIRAS PROCURAM NO MERCADO ANGOLANO?**

Angola tem, por um lado, recursos naturais abundantes e, por outro, um mercado interno em franco desenvolvimento (reforçado por uma política proteccionista destinada a estimular o tecido empresarial local).

**O QUE É QUE PORTUGAL TEM OU PRECISA PARA ATRAIR INVESTIDORES ANGOLANOS?**

Portugal tem a língua e história comuns, que se traduzem em enormes afinidades culturais, que devem ser fomentadas. Para além disso, tem de assegurar aos potenciais investidores estabilidade e confiança.

**WHAT ARE FOREIGN COMPANIES LOOKING FOR IN THE ANGOLAN MARKET?**

*On the one hand, Angola has abundant natural resources and, on the other, an internal market undergoing huge development (strengthened by a protectionist policy destined to stimulate local business).*

**WHAT DOES PORTUGAL HAVE OR NEED TO ATTRACT ANGOLAN INVESTORS?**

*Portugal shares a common language and history with Angola and this translates into enormous cultural affinities which should be fostered. Besides this we have to assure potential investors of stability and confidence.*

**O GLA trabalha fundamentalmente com investidores estrangeiros, embora conte com uma parcela importante de Clientes Angolanos.**

*GLA fundamentally works with foreign investors although it has an important group of Angolan clients.*

**VALOR ACRESCENTADO**

Assistência jurídica na implementação do projecto e assistência corrente a uma grande empresa Angolana de assemblagem de electrodomésticos, aparelhos de ar condicionado e computadores pessoais, que iniciou a sua actividade no final de 2013.

**ADDED VALUE**

*GLA provided legal assistance in the implementation a major project by large Angolan company. The company, which is in the business of assembling domestic appliances, air conditioning units and personal computers, began its activities at the end of 2013.*

# UM NÚMERO CRESCENTE DE MULTINACIONAIS

*A growing number of multinationals*

## 持续增多的跨国公司

Há cada vez mais multinacionais interessadas em investir em Moçambique e o GLM - Gabinete Legal de Moçambique, fruto de uma parceria com a PLMJ International Legal Network, tem capacidade para prestar todo o serviço de apoio jurídico que as empresas necessitam para entrar neste mercado, diz Tomás Timbane, o responsável pelo GLM.

*An increasing number of multinationals are interested in investing in Mozambique and GLM - Gabinete Legal Moçambique, fruit of a partnership with PLMJ International Legal Network, has the capacity to provide the full legal support that companies need to enter this market, says Tomás Timbane, the head of GLM.*

### TOMÁS TIMBANE

Sócio Internacional/ *International Partner*  
 Coordenador GLM - Gabinete Legal Moçambique  
 Head of GLM - Gabinete Legal Moçambique  
[tomas.timbane@glm-Advogados.com](mailto:tomas.timbane@glm-Advogados.com)



### HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ O GLM ACTIVO EM MOÇAMBIQUE?

O GLM - Gabinete Legal Moçambique opera desde Julho de 2011 no país e é fruto de uma parceria com a PLMJ International Legal Network, com o compromisso de oferecer um serviço jurídico de excelência a quem pretende operar e investir em Moçambique.

### COMO DESCREVE O GLM?

O GLM apresenta-se como um escritório de Advogados representado por uma Equipa de profissionais empenhada em prestar serviços jurídicos de excelência. Espelhando os valores corporativos de rigor, ética e profissionalismo, os Advogados do GLM possuem um elevado conhecimento do merca-

### HOW LONG HAS GLM BEEN ACTIVE IN MOZAMBIQUE?

*GLM - Gabinete Legal Moçambique has been in operation in the country since July 2011 and is the fruit of a partnership with PLMJ International Legal Network. GLM is driven by a commitment to offer first class legal services to clients wanting to operate and invest in Mozambique.*

### HOW WOULD YOU DESCRIBE GLM?

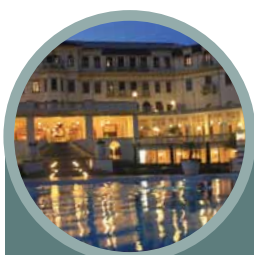
*GLM is a law firm made up of a team of professionals committed to providing excellent legal services. Reflecting its core values of rigour, ethics and professionalism, GLM's lawyers have unparalleled know-how when it comes to the Mozambican market and they*

GLM 主任 Tomás Timbane 说越来越多的跨国公司投资莫桑比克产生了浓厚的兴趣，莫桑比克律师事务所 GLM - Gabinete Legal de Moçambique，是与 PLMJ 国际法律服务网络的产物，能够向客户提供进入此市场的所有法律服务。



## O QUE ESTÁ IN LOCAIS

Bazaruto; Ilha  
de Moçambique  
RESTAURANTES  
Zambi  
HOTEL  
Polana Serena  
Hotel Maputo



## WHAT'S IN PLACES

Bazaruto; Ilha de  
Moçambique  
RESTAURANT  
Zambi  
HOTEL  
Polana Serena  
Hotel Maputo

do moçambicano, actuando nas mais diversas áreas do direito e sectores de actividade. Actualmente, o GLM conta com uma Equipa multidisciplinar de nove Advogados.

### QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAM?

O GLM presta serviços de assessoria a empresas e a grupos nacionais e internacionais dos mais diversos sectores que pretendam desenvolver as suas actividades em Moçambique, ou que necessitam de acompanhamento jurídico nas suas operações de internacionalização. Os Clientes provêm essencialmente de Portugal, China e África do Sul.

### QUAIS AS VANTAGENS DE INTEGRAR A PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK?

Este sistema de network permite aproximar e estabelecer ligações sólidas entre os Advogados além-fronteiras. Ao integrar esta rede, o GLM facilita aos seus Clientes o acesso a serviços jurídicos de primazia em vários países do mundo.

### QUE MAIS-VALIAS ENCONTRAM NO INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIAS COM A MOÇAMBIQUE DESK ESPECIALIZADA EM PLMJ?

Estamos mais habilitados a oferecer um leque diversificado de soluções específicas e adaptadas à realidade de cada Cliente, através da troca de experiência com os Advogados que integram a Moçambique Desk.

### QUAIS AS PERSPECTIVAS PARA 2014 EM TERMOS DE DESENVOLVIMENTOS ESPERADOS PARA MOÇAMBIQUE?

A economia moçambicana tem vindo a assistir nos últimos anos a um crescimento robusto do PIB. O desenvolvi-

*work in all areas of the law with a broad range of sectors. GLM currently has a multidisciplinary team of nine lawyers.*

### WHAT TYPES OF CLIENTS DO YOU ADVISE?

*GLM provides legal services to Mozambican and international companies and groups from a range of sectors that want to carry on their activities in Mozambique, or that need support in their internationalisation projects. Most of our clients come from Portugal, China and South Africa.*

### WHAT ARE THE ADVANTAGES OF BEING PART OF PLMJ INTERNATIONAL LEGAL NETWORK?

*This network system makes it possible to establish close cross-border ties between lawyers and in joining the network, GLM has given its clients access to the best legal services in various countries around the world.*

### WHAT BENEFITS COME FROM THE EXCHANGE OF EXPERIENCE WITH THE SPECIALIST MOZAMBIQUE DESK IN PLMJ?

*The partnership with the Mozambique Desk allows us to offer a diverse range of specific solution tailored to each client's needs. We do this by sharing experience and know-how with the lawyers of the Mozambique Desk.*

### WHAT ARE MOZAMBIQUE'S PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN 2014?

*Over recent years, the Mozambican economy has witnessed robust growth in GDP. The economic development of the country has come about because of coal exports and investments in the gas industry, among others. According to the State Budget, agriculture is expected to be the main driver of GDP growth in 2014. Against this backdrop, the IMF*

mento do país tem ficado a dever-se, nomeadamente, às exportações de carvão e aos investimentos na indústria do gás. Segundo o Orçamento de Estado, prevê-se que em 2014 o sector agrícola seja o principal impulsionador do PIB. Neste panorama, o FMI prevê que Moçambique assista a um crescimento de 8,3% em 2014.

### QUE INVESTIMENTOS PREVÊ PARA O PAÍS?

A desfrutar de um clima económico favorável, Moçambique tem atraído um número crescente de multinacionais que procuram explorar os recursos minerais do país e todas as actividades a ela ligadas. O desenvolvimento de projectos no sector mineiro, ferroviário e marítimo tem sido alvo de elevados investimentos por partes das grandes empresas estrangeiras que aqui encontram condições fiscais atractivas para desenvolverem os seus projectos. O país caminha, a passos largos, para se tornar um dos principais fornecedores de energia a nível mundial. Ao sector da indústria, segue-se a Agricultura, Construção e Obras Públicas, os Transportes e Comunicações e o Turismo que têm vindo a registar expressivos investimentos no país.

*predicts Mozambique will see growth of 8.3% in 2014.*

### WHAT INVESTMENTS DO YOU EXPECT TO SEE IN THE COUNTRY?

*Enjoying a favourable economic climate, Mozambique has attracted a growing number of multinationals seeking to exploit the country's mineral resources and all associated activities. Projects in the mining, rail and maritime sectors have brought in high levels of investments by large foreign companies that enjoy attractive tax conditions for their projects.*

*The country is taking huge strides towards becoming one of the world's principal energy suppliers. The industrial sector is followed by agriculture, construction and public works, transport and communications and tourism, which has been witnessing significant investments in the country.*

### A economia moçambicana tem vindo a assistir nos últimos anos a um crescimento robusto do PIB.

*Over recent years, the Mozambican economy has witnessed robust growth in GDP.*

#### VALOR ACRESCENTADO

Assistência jurídica na aquisição de uma participação de 10%, detida por um grupo indiano, no bloco marítimo da "Área 1" da bacia do Rovuma.

#### ADDED VALUE

*Legal assistance in the acquisition of a 10% participating interest held by an Indian group in the Offshore Area 1 Block in the Rovuma Basin.*

# UMA RESPOSTA ESPECIALIZADA

*A specialised response*

针对性的服务

A existência de uma Equipa PLMJ residente na Ásia permite aos Clientes chineses uma resposta jurídica especializada e um conhecimento profundo dos mercados, da cultura e da língua portuguesa, afirma Rita Assis Ferreira, Associada Sénior, que está actualmente em Macau em representação de PLMJ na DSL Advogados.

*Having a permanent PLMJ team in Asia provides Chinese clients with a specialised legal service and in-depth knowledge of Portuguese markets, culture and language, say Rita Assis Ferreira, the senior associate who is currently based in Macao, representing PLMJ at DSL Lawyers.*



RITA ASSIS FERREIRA

Associada Sénior / *Senior Associate*  
Representação de PLMJ na DSL Advogados - Macau  
*Representing PLMJ at DSL Lawyers - Macao*  
[rita.assisferreira@plmj.pt](mailto:rita.assisferreira@plmj.pt)

PLMJ 律师事务  
所驻澳门 DSL  
律师事务的高  
级律师 Rita  
Assis Ferreira  
认为，在亚洲  
有一个固定的  
PLMJ 律师事务  
所的团队，可  
以向中国客户  
提供专业的法  
律服务，并且  
这些律师都对  
葡语系国家的  
市场，文化和  
语言有深入的  
了解。

## QUAL A ABORDAGEM QUE PLMJ FAZ A ESTE MERCADO?

PLMJ foi a primeira Sociedade de Advogados portuguesa a estabelecer uma presença na China através de parcerias com escritórios de Advogados de referência neste país e em Macau. A parceria com a maior Sociedade de Advogados Chinesa, com 3500 profissionais e escritórios em 34 cidades, a Dacheng Law Offices, data já de 2010, e permitiu o alargamento da PLMJ International Legal Network a um dos maiores e mais complexos mercados do mundo. A China Desk aposta num modelo único de colaboração: dois sistemas jurídicos e uma única Equipa de Advogados, coordenada por uma Advogada PLMJ residente, alternando entre Pequim e Macau.

## WHAT IS PLMJ'S APPROACH TO THIS MARKET?

*PLMJ was the first Portuguese law firm to establish strategic cooperation agreements with leading law firms in China and Macao. Our partnership with the largest Chinese law firm, Dacheng Law Offices, with more than 3500 lawyers spread across 34 cities, began in 2010 and made it possible to extend PLMJ International Legal Network to one of the largest and most complex markets in the world. The China Desk has a unique working model: two legal systems and a single team of lawyers coordinated by a PLMJ lawyer splitting her time between Beijing and Macao.*

### QUAL A VANTAGEM DE UMA DESK ESPECIALIZADA NUM MERCADO?

As vantagens da China Desk são substancialmente a proximidade às empresas chinesas, com o estabelecimento de uma relação de confiança e um conhecimento cada vez maior do mercado e das suas complexidades. A Equipa residente permite igualmente uma resposta mais eficiente (no fuso horário asiático), personalizada (sempre bilingue) e dinâmica (em coordenação com Advogados da Dacheng Law Offices) aos Clientes chineses. Para os Clientes portugueses a questão da barreira linguística e cultural da China é ultrapassada pela assistência da China Desk.

### QUE PARTICULARIDADES ENCONTRAMOS NOS INVESTIDORES CHINESES?

Os investidores chineses são na sua maioria cautelosos, exigentes e preferem comunicar em mandarim. A existência de uma Equipa integrada de Advogados Portugueses e Chineses oferece por isso vantagens evidentes na captação da confiança dos Clientes.

### QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAM?

Na China continental, os Clientes são maioritariamente empresas chinesas, detidas pelo Estado, com investimentos nos países de língua portuguesa. Assessoramos igualmente um grande número de empresas portuguesas na área automóvel, manufactura e distribuição. Desde Outubro de 2013 passámos também a ter uma base em Macau para reforço da parceria com a DSL Lawyers, o que tem resultado num incremento de contactos com empresas de Hong Kong e investidores de Macau especialmente na área de imobiliário e corporate, bem como investidores privados do sul da China.

### WHAT IS THE ADVANTAGE OF A DESK THAT SPECIALISES IN A SPECIFIC MARKET?

*The China Desk brings many advantages, not least of which its proximity to Chinese companies, making it possible to establish a relationship of trust and an ever-increasing knowledge of the market and its complexities. Having a team in residence also makes it possible to provide a response that is more efficient (it operates on the Asian time), personalised (the team members are bilingual), and dynamic (working with the lawyers of Dacheng Law Offices) to Chinese clients. Our Portuguese clients benefit from the China Desk's ability to overcome the linguistic and cultural barriers faced when doing business with this country.*

### WHAT SPECIFIC CHARACTERISTICS DO YOU FIND IN CHINESE INVESTORS?

*The majority of Chinese investors are cautious and demanding, and they prefer to communicate in Mandarin. The existence of an integrated team of Portuguese and Chinese lawyers offers clear advantages in winning the trust of clients.*

### WHAT TYPE OF CLIENTS DO YOU ADVISE?

*For Continental China, the clients are mainly state-owned Chinese companies that have investments in Portuguese-speaking countries. We also advise a large number of Portuguese companies in the automotive, manufacturing and distribution sectors. Since October 2013 we have also had a base in Macao to strengthen our partnership with DSL lawyers. This has resulted in increasing contacts with Hong Kong companies and Macao investors, especially in the areas of real estate and corporate, as well as private investors from southern China.*



### O QUE ESTÁ IN LOCAIS

Muralha da China;  
Praça Tiannamen, Cidade Proibida  
RESTAURANTE  
Dadong Roast Duck Restaurant  
HOTEL  
The St. Regis Beijing



### WHAT'S IN PLACES

The Great Wall of China;  
Tiananmen Square, the Forbidden City  
RESTAURANTE  
Dadong Roast Duck Restaurant  
HOTEL  
The St. Regis Beijing

### **O QUE É QUE UMA SOCIEDADE COMO PLMJ TEM PARA OFERECER ÀS EMPRESAS E INVESTIDORES DESTES PAÍSES?**

Os Clientes chineses têm à disposição uma Equipa de mais de 200 Advogados especializados nas mais diversas áreas de Direito em coordenação directa com a Equipa residente na China. A Equipa residente, em coordenação com a Equipa de Projectos Internacionais de PLMJ, em Lisboa, tem desenvolvido igualmente contactos no mercado asiático por forma a acompanhar o crescente interesse dos investidores chineses em países como Malásia, Singapura, Timor-Leste e Tailândia.

A cobertura da PLMJ International Legal Network e as vantagens inerentes a ter uma Equipa PLMJ residente na Ásia, permite aos Clientes chineses uma resposta jurídica especializada e um conhecimento profundo dos mercados, da cultura e da língua portuguesa, imprescindíveis para um investimento seguro e de sucesso.

### **WHAT DOES A FIRM LIKE PLMJ HAVE TO OFFER TO COMPANIES AND INVESTORS FROM THESE COUNTRIES?**

*Chinese clients have access to a team of more than 200 lawyers that specialise in all areas of the law in direct coordination with the team resident in China. The resident team, working in cooperation with the PLMJ international projects team in Lisbon, has also developed contacts in the Asian market in order to handle the growing interest of Chinese investors in countries including Malaysia, Singapore, East Timor and Thailand.*

*PLMJ International Legal Network's coverage and the existence of a PLMJ team resident in Asia makes it possible to provide a Chinese clients with specialised legal services and an in-depth knowledge of the markets and Portuguese culture and language that are essential to safe and successful investment.*

**Desde Outubro de 2013 passámos também a ter uma base em Macau para reforço da parceria com a DSL Lawyers.**

*Since October 2013 we have also had a base in Macao to strengthen our Partnership with DSL Lawyers.*

#### **VALOR ACRESCENTADO**

Assistência na formação de *joint-venture* entre uma das maiores empresas portuguesas do sector automóvel e empresa chinesa estatal.

#### **ADDED VALUE**

*Assistance in the formation of a joint-venture between one of the largest Portuguese companies in the automotive sector and a Chinese state company.*



# INVESTIDORES PRAGMÁTICOS

## *Pragmatic Investors*

### 务实的投资者

Os investidores italianos são muito pragmáticos, habituados à internacionalização e, por isso, desejam uma resposta rápida e eficaz por parte dos seus Advogados. A Italian Desk tem sido uma importante referência para estes investidores. Quem o diz é Serena Cabrita Neto, Coordenadora da Italian Desk.

*Italian investors are very pragmatic and used to internationalisation. For these reasons, they demand a fast and effective response from their lawyers. The Italian Desk has been an important point of reference for these investors, says Serena Cabrita Neto, who heads the desk.*

SERENA CABRITA NETO  
Sócia, Coordenadora da Italian Desk  
Partner, Head of the Italian Desk  
[serena.cabritaneto@plmj.pt](mailto:serena.cabritaneto@plmj.pt)



#### QUAL A ABORDAGEM QUE PLMJ FAZ A ESTE MERCADO?

O acumular de várias solicitações por parte de vários Clientes italianos, ou com interesses em Itália, levou PLMJ a reunir um grupo de Advogados bilingues e com experiência no mercado em causa. Nasceu assim em 2012 a ideia de formalizar a Italian Desk, no sentido de a mesma se tornar a referência no apoio aos Clientes do mercado italiano para Portugal e, ainda, no apoio dos Clientes nacionais que pretendem internacionalizar-se para Itália. No âmbito do contacto com os Clientes do mercado italiano, rapidamente percebemos que, podemos ser a ponte necessária para ajudar as empresas italianas nos países lusófonos.

#### WHAT IS PLMJ'S APPROACH TO THIS MARKET?

*The level of demand from Italian clients or clients with interests in Italy led PLMJ to bring together a group of lawyers with experience in the Italian market who speak Italian, to support these clients. As a consequence of this, we had the idea in 2012 to formally set up an Italian Desk to become the point of reference for legal services for clients from the Italian market in Portugal and also to support Portuguese clients wanting to internationalise their businesses to Italy. I should also add that, in the context of our contacts with clients from the Italian market, PLMJ quickly understood that, as a leading Portuguese law firm, it could be the gateway that Italian companies need to Portuguese-speaking countries.*

意大利事务部的主任 Serena Cabrita Neto 意大利的投资者都非常的务实，且具有国际化的视角。基于此，他们需要律师提供快速、高效的法律服务。意大利事务部正好是这些投资者所需要考虑的律师事务所，是他们的不二选择。



## O QUE ESTÁ IN LOCAIS

Cinque Terre;  
Amalfi & Positano  
RESTAURANTES  
Osteria Margutta  
HOTEL  
Il Palazzetto



## WHAT'S IN PLACES

Cinque Terre;  
Amalfi & Positano  
RESTAURANT  
Osteria Margutta  
HOTEL  
Il Palazzetto

### QUAL A VANTAGEM DE UMA DESK ESPECIALIZADA NUM MERCADO?

Para além das vantagens inerentes a uma mais fácil comunicação entre o Cliente e o Advogado, pelo domínio da língua, o aprofundamento do conhecimento da legislação relevante para estes Clientes - tanto a nacional, como a italiana - e a percepção das suas principais áreas de preocupação quando nos consultam assumem-se como a grande vantagem da Desk.

### QUE PARTICULARIDADES ENCONTRAMOS NOS INVESTIDORES ITALIANOS?

Os investidores italianos são muito pragmáticos, habituados à internacionalização e, por isso, desejam uma resposta rápida e eficaz por parte dos seus Advogados. Daí que o contacto com Advogados que rapidamente percebem as suas preocupações e com os quais comuniquem facilmente seja um factor essencial. Na Italian Desk procuramos, após o contacto do Cliente, alocar o assunto aos Advogados que se mostrem mais vocacionados para o tema. Consoante a complexidade do assunto, pode ser necessário convocar a intervenção de outros Advogados PLMJ, mantendo o contacto com o Cliente coordenado pelos Advogados da Desk, sempre em língua italiana.

### QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAMOS?

Assessoramos Clientes italianos, em regra, sociedades de média ou grande dimensão, que desejam investir ou já têm presença em Portugal, no desenvolvimento da sua actividade e, ainda, algumas empresas portuguesas que têm actividade em Itália.

### WHAT IS THE ADVANTAGE OF A DESK THAT SPECIALISES IN A PARTICULAR MARKET?

*Besides the advantages inherent to easier communication between the client and the lawyer because we speak Italian, we have in-depth knowledge of the legislation relevant to these clients - both Portuguese and Italian - and an understanding of their main areas of concern when they consult us.*

### WHAT SPECIFIC CHARACTERISTICS DO YOU FIND IN ITALIAN INVESTORS?

*Italian investors are very pragmatic and used to internationalisation and, therefore, they want a fast and effective response from their lawyers. This means that contact with lawyers who quickly understand their concerns and communicate with them easily is essential. In the Italian Desk, after the client contacts us, we allocate the matter to lawyers who have the most appropriate skills for the matter. Depending on the size or complexity of the matter, we can count on other PLMJ lawyers, with the Italian Desk coordinating the work and maintaining contact with the client in Italian.*

### WHAT TYPE OF CLIENTS DO YOU ADVISE?

*We advise Italian clients that, as a rule, are medium or large companies that want to invest or already have a presence in Portugal. We assist them in the development of their activities and we also advise some Portuguese companies that operate in Italy.*

## O QUE É QUE UMA SOCIEDADE COMO PLMJ TEM PARA OFERECER ÀS EMPRESAS E INVESTIDORES DESSE PAÍS?

As vantagens são evidentes quando se trabalha com Clientes empresariais italianos, caracterizados por um secular dinamismo internacional. As empresas italianas são muito viradas para a exportação e, portanto, estão muito interessadas em ter o apoio de entidades que lhe possam dar auxílio em países em que a complexidade da legislação ou procedimento (ou mesmo a barreira da língua) podem ser um obstáculo aos negócios. A PLMJ International Legal Network tem suscitado muito interesse, portanto, pelos Clientes italianos.

## WHAT DOES A FIRM LIKE PLMJ HAVE TO OFFER TO COMPANIES AND INVESTORS FROM THIS COUNTRY?

*The advantages are clear when we work with Italian business clients who are characterised by a secular international dynamism. Italian companies are very focused on exports and, therefore, they are very interested in getting support from people that can help them in countries in which the complexity of the legislation or processes (or even the language barrier) may be an obstacle to business. For these reasons, PLMJ International Legal Network has generated a great deal of interest from Italian clients.*

**Assessoramos Clientes italianos, em regra, Sociedades de média ou grande dimensão, que desejam investir ou já têm presença em Portugal.**

*We advise Italian clients that, as a rule, are medium or large companies that want to invest or already have a presence in Portugal.*

### VALOR ACRESCENTADO

PLMJ assessorou uma empresa do Sector do Transporte Turístico de Passageiros, líder do mercado mundial, num projecto que consistia na implementação de um sistema único de pagamentos aos seus funcionários.

### ADDED VALUE

*PLMJ advised one of the world's leading cruise lines on a project that consisted of implementing a single system to pay employees across the world.*

# UMA PLATAFORMA INTERNACIONAL

*An international platform*

## 国际法律服务平台

A Suíça é uma plataforma internacional de negócios e PLMJ já tem mais de uma década de experiência acumulada na assessoria a Clientes privados e empresas suíças. Por isso, a criação de uma Swiss Desk foi um passo natural, afirma Nuno da Cunha Barnabé, Sócio, Coordenador da Swiss Desk.

*Switzerland is an international platform for business and PLMJ has more than a decade of consolidated experience in advising private clients and Swiss companies. This is why setting up a Swiss Desk was a natural step, says Nuno da Cunha Barnabé, the partner at its head.*



**NUNO DA CUNHA BARNABÉ**

Sócio, Coordenador da Swiss Desk

Partner, Head of the Swiss Desk

[nuno.cunhabarnabe@plmj.pt](mailto:nuno.cunhabarnabe@plmj.pt)

合伙人兼瑞士事务部的主任 Nuno da Cunha Barnabé 认为，瑞士是一个国际性的商业平台。在这里，PLMJ有十几个合并案例的经验，为个人客户和瑞士公司提供法律咨询。这也就是为什么说，建立瑞士事务部是自然的选择。

### QUAL A ABORDAGEM QUE PLMJ FAZ A ESTE MERCADO?

Este mercado reúne condições singulares enquanto plataforma internacional de negócios, e PLMJ tem mais de uma década de experiência acumulada na assessoria a Clientes privados e empresas suíças, quer na condução de operações *cross-border*, como no acompanhamento e presença profissional regular neste mercado. Como tal, e também em resposta ao crescente interesse dos Clientes e aparecimento de novos Clientes, a criação de uma Swiss Desk foi um passo natural.

### WHAT IS PLMJ'S APPROACH TO THIS MARKET?

*This market has unique conditions as an international platform for business and PLMJ has more than a decade of experience in advising Swiss private clients and companies, both in cross-border operations and in advising clients in general with a regular professional presence in this market. As such, and also in response to the growing interest of existing clients and the appearance of new clients, the creation of a Swiss Desk was a natural step.*

**QUAL A VANTAGEM DE UMA DESK ESPECIALIZADA NUM MERCADO?**

As vantagens para o Cliente são evidentes, pela composição da Equipa, que integra três Advogados que habitualmente acompanham os assuntos e operações relacionados com o mercado suíço, incluindo localmente, que estão adaptados à cultura profissional e empresarial local e são designadamente fluentes em francês. O projecto funciona como um escritório de representação da PLMJ International Legal Network com capacidade para prestar aos Clientes PLMJ e da Network, na Suíça, o apoio de que necessitarem no âmbito das relações comerciais e profissionais que mantêm com entidades locais, incluindo a possibilidade de aconselhamento jurídico no âmbito do Direito Suíço.

**QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAM?**

Os Advogados da Swiss Desk estão especialmente vocacionados para apoiar os Clientes privados e as empresas da lusofonia, incluindo Portugal, que tenham interesses na Suíça e, simetricamente, aqueles que, sendo suíços, queiram investir em Portugal ou nos países lusófonos. As áreas de actuação privilegiada são, para as empresas, o investimento estrangeiro, a reestruturação societária e o imobiliário e, para os Clientes privados, o *private wealth*, a emigração/residência, a nacionalidade, a arte e desporto.

**O QUE É QUE UMA SOCIEDADE COMO PLMJ TEM PARA OFERECER ÀS EMPRESAS E INVESTIDORES DESTES PAÍSES?**

O facto de a Swiss Desk estar integrada na rede internacional de PLMJ é uma enorme mais-valia, porque

**WHAT IS THE ADVANTAGE OF A DESK THAT SPECIALISES IN A PARTICULAR MARKET?**

*The advantages to the client are clear, first of all, because of the composition of the team, which includes three lawyers who regularly handle matters relating to the Swiss market, including locally, and these lawyers are familiar with the local professional and business culture and are fluent in French. The project operates as a member office of PLMJ International Legal Network with the ability to provide clients of PLMJ and of the network with the support they need in Switzerland in the context of their commercial and professional relationships with local businesses, including the possibility of advising on Swiss law.*

**WHAT TYPE OF CLIENTS DO YOU ADVISE?**

*The lawyers of the Swiss desk focus on supporting private clients and companies from the Portuguese-speaking world, including Portugal, who have interests in Switzerland. At the same time, we also support Swiss clients who want to invest in Portugal or in Portuguese-speaking countries. The main areas we work in are foreign investment, corporate restructuring and real estate. We also advise private clients on private wealth, immigration/residence, nationality, and arts and sports issues.*

**WHAT DOES A FIRM LIKE PLMJ HAVE TO OFFER TO COMPANIES AND INVESTORS FROM THIS COUNTRY?**

*The fact that the Swiss Desk is part of PLMJ's international network is an enormous advantage because it makes it possible for lawyers to*



**O QUE ESTÁ IN LOCAIS**

- Lausanne Cathedral;
- Le Musée Olympic; La Chocolaterie
- RESTAURANTES**
- The Great Escape
- HOTEL**
- Hotel Lausanne Palace & Spa



**WHAT'S IN PLACES**

- Lausanne Cathedral;
- Le Musée Olympic; La Chocolaterie Suisse
- RESTAURANT**
- The Great Escape
- HOTEL**
- Hotel Lausanne Palace & Spa

permite que os Advogados possam acompanhar os Clientes locais nos seus movimentos de activos, negócios ou pessoais para Portugal e/ou quaisquer das jurisdições onde a PLMJ International Legal Network se encontra presente, em estreita ligação com os escritórios e parceiros da Network, começando em Lisboa, passando por S. Paulo, Luanda, Maputo, Macau, China até chegar a Timor-Leste.

*support local clients in moving their assets, businesses or people to Portugal and/or any of the countries where this network has a presence. To do this, we work in close cooperation with the firms and partners of the network, from Lisbon to San Paolo, Luanda, Maputo, Macau, China and even to East Timor.*

**Os Advogados da Swiss Desk estão especialmente vocacionados para apoiar os Clientes privados e as empresas da lusofonia, incluindo Portugal, que tenham interesses na Suíça.**

*The lawyers of the Swiss desk focus on supporting private clients and companies from the Portuguese-speaking world, including Portugal, who have interests in Switzerland.*

#### **VALOR ACRESCENTADO**

Assegurar a neutralidade fiscal, em Portugal e nas demais jurisdições envolvidas, da transmissão, por morte de residente fiscal em Portugal, a favor de entidade filantrópica residente no estrangeiro, de um portfolio financeiro segregado, mas sem necessidade da sua liquidação. Esta operação ficou em *shortlisted* em 2013 pelo Financial Times, para “Most Innovative firm in Private Wealth”.

#### **ADDED VALUE**

*We ensured tax neutrality in Portugal and in the other countries involved, for the transfer upon death of a Portuguese tax resident in favour of a philanthropic entity resident abroad, of a segregated financial portfolio without the need for it to be liquidated. This deal led to PLMJ being shortlisted by the Financial Times, for “Most Innovative firm in Private Wealth” in 2013.*

# UMA ENORME EXIGÊNCIA

*Very demanding*

异常苛刻

Exigência. Esta é a palavra que conta no relacionamento com investidores alemães. O Sócio, Coordenador da German Desk, Vasco Ataíde Marques, explica como é que a Equipa PLMJ responde com eficácia e “com uma disciplina verdadeiramente germânica” a todas as solicitações.

*Demanding. This is the key word in any relationship with German investors. The partner who heads the German Desk, Vasco Ataíde Marques, explains how the PLMJ team responds efficiently and “with truly German discipline” to all its clients’ demands.*

VASCO ATAÍDE MARQUES  
Sócio, Coordenador da German Desk  
*Partner, Head of the German Desk*  
[vasco.ataidemarques@plmj.pt](mailto:vasco.ataidemarques@plmj.pt)



## QUAL A ABORDAGEM QUE PLMJ FAZ A ESTE MERCADO?

O mercado das empresas de língua alemã que procuram uma prestação de serviços jurídicos no mesmo idioma é exigentíssimo. Tal exigência resulta do facto de, ao encontrarem interlocutores capazes de discutir assuntos jurídicos, na própria língua, passam a tratar-nos exactamente como membros das Equipas que lideram, com as quais em geral são de facto muito exigentes e muito rigorosos. Por outro lado é altamente compensador. A nossa experiência diz-nos que tais Clientes sabem como ninguém reconhecer o trabalho bem feito e são em geral absolutamente fiéis. Tenho vários Clientes com quem comecei a trabalhar há quase vinte anos quando era ainda estagiário. A abordagem a este mercado é portanto feita como se fossemos um verdadeiro escritório de Advogados de um desses países a operar a partir de Portugal ou seja no destino dos investimentos dessas empresas.

## WHAT IS PLMJ'S APPROACH TO THIS MARKET?

*The market of German-speaking companies and, within these companies, the respective decision makers, who seek legal services in German, is a very demanding one. The reason the decision makers are so demanding is that, once they find lawyers who can discuss generally very complex legal matters in their own language, they treat us exactly like members of the teams they lead, and they are very demanding and strict with these teams. However, the work is very rewarding. Our experience tells us that these clients are second to none in recognising a job well done and, in general, they are absolutely loyal. I still have a number of clients who I started to work for around 20 years ago when I was a trainee lawyer. The approach to this market is that we work as if we were actually a law firm from one of these countries operating in Portugal, in other words, in the target country for the investments of these companies.*

苛刻，是对与我们合作的德国投资者的最恰当的描述。合伙人兼德国事务部的主任 Vasco Ataíde Marques 描述了，PLMJ 的团队是怎样高效的解决德国客户的问题，满足他们的要求，并要完全遵守德国的办事原则。



### O QUE ESTÁ IN LOCAIS

Esplanadas ao longo do Reno, em Colónia ou Düsseldorf  
RESTAURANTES  
Borchardt -  
Restaurant am Gendarmenmarkt  
HOTEL  
Hotel Adlon  
Kempinski



### WHAT'S IN PLACES

Terraces along the Rhine in Cologne and Düsseldorf  
RESTAURANT  
Borchardt -  
Restaurant am Gendarmenmarkt  
HOTEL  
Hotel Adlon  
Kempinski

### QUAL A VANTAGEM DE UMA DESK ESPECIALIZADA NUM MERCADO?

As vantagens são imensas. Por um lado evitam-se equívocos linguísticos, uma vez que todos os membros da German Desk são bilingues em Alemão e Português. Por outro lado, uma vez que a maior parte da Equipa trabalha há muitos anos neste mercado, conhece perfeitamente inúmeras diferenças entre os sistemas que podem parecer ser corriqueiras mas que não são de forma alguma.

### QUE PARTICULARIDADES ENCONTRAMOS NOS INVESTIDORES PROVENIENTES DOS PAÍSES DE LÍNGUA ALEMÃ?

A principal particularidade que encontro nos investidores Alemães, bem como nos Austríacos e Suíços, é uma enorme exigência. Exigência com a síntese e a clareza das respostas às perguntas que nos colocam, exigência com o cumprimento dos prazos e dos horários, exigência com a nossa disponibilidade. Respondemos com uma disciplina verdadeiramente Germânica. Começamos desde logo a trabalhar muito mais cedo do que aquilo que é regra no mercado da advocacia em Portugal.

### QUE TIPO DE CLIENTES ASSESSORAMOS?

Assessoramos Clientes de todos os tipos mas na esmagadora maioria dos casos empresas Alemãs, Austríacas e Suíças que investem em Portugal mas também em África e até no Brasil. Assessoramos ainda cidadãos destes países que vivem cá e ainda algumas empresas Portuguesas com investimentos naqueles países mas infelizmente em muito menor número do que o inverso.

### WHAT IS THE ADVANTAGE OF A DESK THAT SPECIALISES IN A PARTICULAR MARKET?

*The advantages are huge. On the one hand, we avoid linguistic misunderstandings as all the members of our German desk are bilingual in German and Portuguese. On the other hand, as most of the team has been working in this market for many years, they are perfectly aware of the innumerable differences between the systems that may seem run-of-the-mill but certainly are not.*

### WHAT SPECIFIC CHARACTERISTICS DO YOU FIND IN INVESTORS FROM GERMAN-SPEAKING COUNTRIES?

*The main characteristic I find in German investors, as well as those from Austria and Switzerland, is that they are very demanding. They demand concise and clear answers to the questions they raise. They are very demanding when it comes to meeting deadlines and following timetables and they insist on our availability. We respond with truly Germanic discipline and we start work much earlier in the day than is the rule for the Portuguese lawyers.*

### WHAT TYPE OF CLIENTS DO YOU ADVISE?

*We advise all types of clients but the overwhelming majority of them are companies from Germany, Austria and Switzerland that invest in Portugal but also in Africa and even Brazil. We also advise citizens from these countries who live here and also some Portuguese companies with investments in those German-speaking countries but, unfortunately, the number of them is much lower than those coming the other way.*



## O QUE É QUE UMA SOCIEDADE COMO PLMJ TEM PARA OFERECER ÀS EMPRESAS E INVESTIDORES DESTES PAÍSES?

PLMJ tem várias virtudes, a meu ver, únicas na prestação de serviços às empresas desses países. É a única sociedade de Advogados em Portugal que tem uma German Desk com dimensão e que portanto pode acompanhar desde pequenas transacções a operações que obriguem ao envolvimento de um número alargado de Advogados, todos com capacidade para trabalhar os assuntos em Alemão e em Português com o mesmo grau de eficiência. Por outro lado, tem também a grande virtude de ser, de entre as grandes sociedades de Advogados Portuguesas, das poucas a ser e a assumir-se perante os Clientes como um escritório absolutamente *full service*. Isto é essencial para o acompanhamento dos Clientes destes países que gostam de concentrar a totalidade da assessoria jurídica num único escritório.

## WHAT DOES A FIRM LIKE PLMJ HAVE TO OFFER TO COMPANIES AND INVESTORS FROM THESE COUNTRIES?

*PLMJ has a number of virtues that are unique when it comes to providing services to companies from these countries. It is the only law firm in Portugal with a German Desk of our size with the capacity to handle anything from small transactions to major operations that require the involvement of a large number of lawyers, all of whom are able to work on the matters in German and in Portuguese with the same degree of efficiency. On the other hand, we also have the great virtue of being, among the leading Portuguese law firms, one of the few that is and is seen by the clients as a truly full-service firm. This is essential when acting for clients from these countries who like to concentrate all legal work in a single firm.*

**É a única sociedade de Advogados em Portugal que tem uma German Desk com dimensão.**

*It is the only law firm in Portugal with a German Desk of our size.*

### VALOR ACRESCENTADO

Venda de uma cadeia de supermercados de uma marca alemã a um grupo português, líder do sector da distribuição.

### ADDED VALUE

*The sale of a chain of German brand supermarkets to a Portuguese group that is leader in the distribution sector.*

“Na PLMJ aprecio uma disponibilidade que não é muito comum.”

*“I appreciate PLMJ’s availability, which is out of the ordinary.”*

GONÇALO MORAIS SOARES  
CFO da REN  
REN’s CFO

# PLMJ VISTA DE FORA

## *PLMJ from the outside*

### PLMJ律师事务所的大力协助

Governo societário, mercado de capitais e *corporate finance* são as principais áreas da assessoria de PLMJ na REN, que actua no sector do transporte de electricidade e de gás natural, em Portugal e Moçambique. Gonçalo Morais Soares, CFO do grupo, fala sobre a importância do aconselhamento de uma sociedade de Advogados e das principais apostas estratégicas da empresa em Portugal e no estrangeiro.

*Corporate governance, capital markets and corporate finance are the main areas in which PLMJ acts for REN, which is the Portuguese leader in the transmission of electricity and natural gas and also has a presence in Mozambique. Gonçalo Morais Soares, the group's CFO, speaks about importance of the law firm's work and the main strategic aims for the company in Portugal and internationally.*

#### O QUE É HOJE O UNIVERSO REN?

A REN engloba basicamente duas concessões: uma de transmissão de electricidade, onde temos mais de 8000 quilómetros de linha de alta tensão, e outra de transporte de gás em alta pressão e onde temos o terminal de Sines, onde recebemos gás liquefeito do exterior e temos umas cavernas onde o guardamos. O da electricidade representa dois terços e o do gás mais ou menos um terço da actividade.

#### QUAIS SÃO OS VALORES QUE A EMPRESA PROJECTA NAS SUAS ACTIVIDADES?

Competência, ética, inovação, eficiência.

#### NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS QUE ESTABELECE A REN PROCURA TAMBÉM TRABALHAR COM EMPRESAS COM ESSES VALORES?

Sim. Temos um processo razoavelmente exigente em termos de qualificação de fornecedores e um processo de avaliação bastante exigente. É um processo onde a REN, de forma siste-

#### WHAT TYPE OF BUSINESS IS REN TODAY?

*REN basically encompasses two concessions: one is the transmission of electricity and, for this, we have more than 8000 km of high-tension line, and the other is the transport of high pressure gas for which we have a terminal at Sines. This terminal receives liquefied gas from abroad and we have a storage facility there. These are the two main arms of the business. The electricity side represents two thirds and gas around one third of our activity.*

#### WHAT VALUES DOES THE COMPANY PROJECT IN ITS ACTIVITIES?

*Competence, ethics, innovation and efficiency.*

#### IN ESTABLISHING BUSINESS RELATIONSHIPS, DOES REN ALSO SEEK TO WORK WITH COMPANIES THAT SHARE ITS VALUES?

*Yes. We have a pretty demanding process when it comes to accepting suppliers and the evaluation process is also very*

PLMJ 律师事务所分别在公司治理、资本市场和公司融资方面为 REN 集团提供法律服务。REN 集团是葡萄牙电力输送和天然气领域的领导企业，业务范围遍布莫桑比克。首席财务官 Gonçalo Morais Soares 高度评价了 PLMJ 律师事务所所在葡萄牙和国际上为其提供的法律服务 and 为公司提出的战略目标。

mática e recorrente, avalia as empresas com quem lida numa série de vertentes, desde as comerciais às dos valores onde gostamos de estar posicionados.

#### **HÁ QUANTO TEMPO É QUE A REN TRABALHA COM PLMJ?**

Trabalhamos desde que vim para a empresa, há dois anos. Trabalho com a PLMJ há mais tempo. Na ZON, por exemplo, trabalhei bastante com o Jorge Brito Pereira desde 2007, na altura do spin-off da PT. Nessa altura houve também um spin-off dos Advogados e a PLMJ ficou a trabalhar ZON. Há uma relação de confiança minha com a sociedade, sobretudo com as Equipas de Corporate e de Mercado de Capitais.

#### **QUAIS SÃO AS MAIS-VALIAS DE TER UM ACOMPANHAMENTO ESPECIALIZADO POR PARTE DE UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS?**

A confiança de que as coisas ficam bem feitas e são tratadas do princípio ao fim, em que nada falha. Além disso são, muitas vezes, soluções criativas para problemas que não sabemos e que nem sempre são de ordem legal mas relacionados com temas como *governance* e negociação, por exemplo.

#### **QUE CARACTERÍSTICAS É QUE APRECIAM MAIS NOS ADVOGADOS PLMJ?**

A competência e o conhecimento dos assuntos, que é muito profundo em diversas áreas. Aprecio a criatividade na resolução de uma série de problemas que existem. Aprecio uma disponibilidade que não é muito comum. Há uma capacidade de conhecimento das várias entidades com as quais temos que lidar.

#### **É UMA MAIS-VALIA TRABALHAR COM UMA SOCIEDADE COMO PLMJ, QUE, TAL COMO A REN, TEM TAMBÉM UM PERCURSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?**

Claramente que sim. Já trabalhámos com PLMJ em sítios fora de Portugal,

*demanding. This is the process in which REN has systematically and repeatedly evaluated the companies it deals with in a number of different areas, from commercial issues to the values we like to see in place.*

#### **HOW LONG HAS REN BEEN WORKING WITH PLMJ?**

*We have been working together since I came to the company two years ago and I have worked with PLMJ for longer. In ZON, for example, I worked a lot with Jorge Brito Pereira from 2007, at the time of the PT spin-off. At this time there was also a spin-off of lawyers and PLMJ remained working with ZON. There is a relationship of trust with the firm, above all with the corporate and capital markets teams.*

#### **WHAT ARE THE ADVANTAGES OF HAVING SPECIALISED LEGAL SUPPORT FROM A LAW FIRM?**

*The confidence that things are being done properly and handled from beginning to end, with nothing forgotten. Besides this, they very often bring creative solutions to problems that we were not aware of. These solutions are not always strictly legal in nature but related to topics such as governance and business, for example.*

#### **WHAT CHARACTERISTICS DO YOU MOST APPRECIATE IN PLMJ'S LAWYERS?**

*Their competence and knowledge of the matters, which is very deep in a range of areas. I appreciate their creativity in resolving any problems that exist and I appreciate a degree of availability that is very uncommon. They also have important know-how and experience when it comes to the various authorities we have to deal with.*

#### **IS IT AN ADVANTAGE TO WORK WITH A FIRM LIKE PLMJ WHICH, LIKE REN, IS ALSO FOLLOWING A PATH OF INTERNATIONALISATION?**

*Clearly it is. We have already worked with PLMJ in places outside Portugal,*

nomeadamente em Moçambique, onde a sociedade também está presente através do GLM (Gabinete Legal Moçambique) e onde experienciamos os mesmos valores e os mesmos níveis de serviço e de competência que temos em Portugal.

#### **QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DA REN NESTE MOMENTO?**

Por um lado, continuar a gerir bem e a crescer o negócio em Portugal, onde deveremos continuar a investir fortemente nos próximos anos. Uma segunda prioridade é gerir, também de uma forma eficiente e a longo-prazo, a estrutura de dívida – para nós é crítico termos bons financiamentos internacionais a longo-prazo e ao menor custo possível. A terceira prioridade é a da internacionalização e levarmos o *know-how* que temos para outros países. Nestes várias componentes as sociedades de Advogados têm, muitas vezes, um papel importante e acrescentam muito valor.

#### **EM TERMOS INTERNACIONAIS ONDE É QUE A EMPRESA ESTÁ NESTE MOMENTO?**

Estamos em Moçambique e à procura, activamente, de investimentos noutros países, nomeadamente na América Latina.

*including Mozambique, where the firm has a direct presence through GLM (Gabinete Legal Moçambique) and where we experience the same values and the same levels of service and legal skill that we have in Portugal.*

#### **WHAT ARE REN'S PRIORITIES AT THE MOMENT?**

*First of all, to continue to manage and grow the business well in Portugal where we have to continue to invest strongly over the coming years. A second priority is to manage the debt structure efficiently and on a long-term basis. For us, it is critical to have good international financing in the long term and at the lowest possible cost. Our third priority is internationalisation and taking the know-how we have to other countries. In all these areas, law firms very often have an important role and bring added value.*

#### **IN INTERNATIONAL TERMS, WHERE IS THE COMPANY AT THE MOMENT?**

*We are in Mozambique and we are also actively seeking to make investments in other countries, particularly in Latin America.*

#### **IN TERMS OF MARKET TRENDS IN ENERGY INFRASTRUCTURES IN PORTUGAL, IS THERE ANY RELEVANT ASPECT YOU WOULD LIKE TO HIGHLIGHT?**

*The topic of efficiency is important as a way to manage to reduce the tariffs*

### **“TEMOS DE FALAR EM CRESCIMENTO”**

#### **QUAIS DEVERIAM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL?**

Penso que temos de continuar a aplicar uma série de reformas que temos feito e algumas que se calhar não começaram da forma como deveriam ter sido começadas. Há uma reforma importante, que é a do sector judicial, que eu sinto muito, do ponto de vista externo, que continua a ser uma falha grande nossa – os investidores estão muitas vezes

desconfiados de virem para Portugal por causa do nosso sistema judicial, que não funciona bem. É um tema “transversal” e que “contamina” depois uma série de coisas. Há uma série de outras reformas, como as do mercado do trabalho e do sector estatal, que estão em curso e que devem ser continuadas. Penso que temos de dar um pouco a volta e não falar apenas em cortes mas também em crescimento e como vamos resolver o problema dos desempregados.

**EM TERMOS DE TENDÊNCIAS DE MERCADO DE INFRA-ESTRUTURAS DE ENERGIA EM PORTUGAL HÁ ALGUM ASPECTO RELEVANTE QUE QUEIRA DESTACAR?**

O tema da eficiência é importante por forma a conseguirmos reduzir os custos das tarifas para o consumidor final como um todo. Por outro lado a segurança do abastecimento é um tema crítico para o País no sentido de garantir que não há nenhuma falha e que o mercado, quer o do gás quer o da electricidade, funciona o melhor possível. Há agora uma tendência para se investir mais em *smart grids*, em tornar as redes cada vez mais inteligentes. É um tema que começa numa parte da rede que não é só nossa, também é da EDP.

**ENTRE AS VÁRIAS EMPRESAS DESTES SETOR A NÍVEL MUNDIAL ONDE É QUE COLOCARIA A REN?**

Somos pequenos mas temos coisas que a maior parte das empresas, mesmo as europeias ou ocidentais, não têm. Primeiro, em termos de eficiência, se não somos o primeiro estamos nos três primeiros lugares ao nível europeu – sabemos gerir muito bem a nossa rede. Segundo, a nossa capacidade, em conjunto, talvez, com os espanhóis, que também a têm, de saber gerir e integrar bem as renováveis. Em termos de produção de renováveis Portugal tem uma capacidade que não tem nada a ver

*for the end consumer. Security of supply is also critical for the country. We have to guarantee that it does not fail and that the market, whether for gas or electricity, functions in the best way possible. There is now a trend towards investing in smart grids, in constantly increasing the intelligence of networks. This is something that begins in a part of the network that is not only ours but also belongs to EDP.*

**WHERE WOULD YOU PLACE REN AMONG THE VARIOUS COMPANIES IN THE SECTOR ON A GLOBAL LEVEL?**

*We are small but we have something that most companies, even those in Europe or the West, do not have. Firstly, in terms of efficiency, if we aren't first, we are in the top three in Europe - we know how to manage our network very well. Secondly, there is our capacity jointly, perhaps, with the Spanish who also have it, to be able to manage and integrate renewables well. In terms of production of renewables, Portugal has a capacity far beyond that of most western countries. I was in the USA a short time ago speaking to American investors and, when I told them that, last year, more than 60% of our production was hydroelectric and renewable, they didn't believe it was possible. Indeed, last year, and for the first time in the history of the country,*

**WE HAVE TO SPEAK ABOUT GROWTH**

**WHAT SHOULD PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS BE?**

*I think we have to continue to apply a series of reforms as we have been doing and some of them, perhaps, did not start out the way they should have done. One very important reform is that of the judicial sector. I feel very strongly that, for those looking from the outside, this continues to be a great fault on our part - investors very often lack the confidence to come to*

*Portugal because of judicial system, which does not function well. It is a transversal topic and one which then contaminates a series of other things. There are a set of other reforms such as the employment market and the state sector which are being carried out and should be continued. I also believe we need a certain change of direction and we shouldn't only be speaking about cuts but also about growth and how we're going to resolve the problem of unemployment.*

com a maior parte dos países ocidentais. Estive nos EUA há pouco tempo a falar com investidores norte-americanos e quando lhes disse que, no ano passado, mais de 60% da nossa produção foi hidroeléctrica e renovável, eles julgavam que não era possível. Aliás, no ano passado, e pela primeira vez na história do País, houve um dia, num curto período, em que todo o consumo foi satisfeito por renováveis.

#### QUAL É O BALANÇO QUE FAZ DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA REN?

É um processo que ainda decorre, entrámos na terceira fase. Penso que o impacto foi bastante positivo pois a entrada de dois accionistas de referência estrangeiros trouxe à REN uma solidez enorme, mais capacidade e confiança para a empresa de se conseguir projectar não só em Portugal mas também no exterior – a State Grid, da China, é a maior *utility* do mundo, com mais de 1,5 milhões de empregados, e a Oman Oil é também uma empresa gigantesca.

*there was one day, for a short period, when all our consumption was satisfied by renewables.*

#### HOW WOULD YOU SUM UP THE REN PRIVATISATION PROCESS?

*This process is still on-going and we're entering the third and final phase. I think the impact was very positive as the entry of two foreign reference shareholders brought REN enormous solidity and more capacity and confidence for the company to expand not only in Portugal but also around the world. The Chinese company, State Grid is the largest utility company in the world with more than 1.5 million employees and Oman Oil is also a huge company.*



#### BILHETE DE IDENTIDADE


Gonçalo Morais Soares, 42 anos, está na REN desde 2012. Desempenha actualmente as funções de administrador executivo e de *Chief Financial Officer* (CFO) da empresa. É licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, concluiu um MBA pela Georgetown University, Washington D.C. e um AMP (Advanced Management Program) pela Kellogg Business School (Chicago) e Universidade Católica Portuguesa.

#### IDENTITY CARD

*Gonçalo Morais Soares, aged 42, has been at REN since 2012. He is currently Executive Director and Chief Financial Officer (CFO) of the company. He has a degree in economics from Universidade Nova de Lisboa, an MBA from Georgetown University, Washington D.C. and followed the AMP (Advanced Management Program) at Kellogg Business School (Chicago) and Universidade Católica Portuguesa. Between 2007 and*

*Entre 2007 e 2012, foi Administrador da ZON TV Cabo, Administrador da ZON Lusomundo Audiovisuais e Director de Planeamento, Controlo e Corporate Finance da ZON Multimedia SGPS. Iniciou a sua carreira profissional em 1996 na banca de investimento, tendo sido vice-presidente do Santander Investment na área de corporate finance. Passou ainda pela PT e Jazztel, onde foi CFO.*

*2012, he was a director at ZON TV Cabo and ZON Lusomundo Audiovisuais and Planning, Control and Corporate Finance Director at ZON Multimedia SGPS. He began his professional career in 1996 in investment banking and was vice-president of Santander Investment in the area of corporate finance. He also worked at PT and Jazztel, where he was CFO.*



Alumni  
PLMJ

JOÃO JACINTO  
S/título, 1999  
Carvão s/ papel  
76,3 x 56,5 cm  
Coleção da Fundação PLMJ  
*From the Collection of the  
PLMJ Foundation*

“Uma escola muito importante”

*“A very important school”*



# APRENDER COM OS MELHORES

## *Learning with the best*

### 竭尽全力的学习

Rodolfo Vasco Lavrador, Rita Souza Gomes e Pedro Marques Bom são apenas três dos muitos profissionais cujo percurso profissional teve PLMJ como etapa. Seguiram caminhos diferentes na profissão, mas em comum têm a valorização da experiência na firma como indispensável ao enriquecimento profissional.

*Rodolfo Vasco Lavrador, Rita Souza Gomes and Pedro Marques Bom are just three of the many lawyers who have spent a part of their professional careers at PLMJ. They have followed different paths, but what they have in common is the value they place on their experience in the firm as crucial to their professional development.*

Rodolfo Vasco Lavrador, Rita Souza Gomes e Pedro Marques Bom são três advogados que passaram parte da sua carreira profissional na PLMJ. Seguiram caminhos diferentes na profissão, mas em comum têm a valorização da experiência na firma como indispensável ao enriquecimento profissional. Eles são apenas três dos muitos advogados que passaram parte da sua carreira profissional na PLMJ. Seguiram caminhos diferentes na profissão, mas em comum têm a valorização da experiência na firma como indispensável ao enriquecimento profissional.

# “UMA ESCOLA MUITO IMPORTANTE”

*“A very important school”*

非常最要的学习经历



RODOLFO VASCO  
LAVRADOR

Director-Geral, Caixa Geral de Depósitos Nova Iorque e Ilha Grande Caimão.

*Managing Director of Caixa Geral de Depósitos branches in New York and the Cayman Islands*

Rodolfo Vasco Lavrador trocou a advocacia pela gestão mas não tem dúvidas de que a passagem pela PLMJ lhe abriu horizontes profissionais, fruto da experiência adquirida com aqueles que reputa “dos melhores Advogados portugueses”.

*Rodolfo Vasco Lavrador, Managing Director of the Caixa Geral de Depósitos branches in New York and the Cayman Islands, swapped the legal profession for management, but has no doubts that his time at PLMJ opened up professional horizons because of the experience he acquired with what he describes as “Portugal’s best lawyers”*

“Foi uma escola muito importante para mim, desde logo pela dimensão e importância dos Clientes e dos assuntos que passei a acompanhar, que seguramente, nessa altura, não teria tido oportunidade de ter noutra enquadramento”. As palavras são de Rodolfo Vasco Lavrador, actual Director-Geral das sucursais da Caixa Geral de Depósitos em Nova Iorque e na ilha Grande Caimão.

Foi em 1994 que ingressou em PLMJ, para reforçar a área fiscal. Essa era a área a que se dedicava enquanto Advogado, profissão que já então exercia a par da docência, como assistente da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa na área de Ciências Jurídico-Económicas.

Outras foram as oportunidades profissionais que se apresentaram entretanto no caminho de Rodolfo Vasco Lavrador, que não voltou a dedicar-se à advocacia. No entanto, não tem dúvidas sobre as mais-valias da passagem pela firma: “Estou certo de que o facto de ter colaborado num dos maiores e melhores escritórios de advocacia do país é sempre muito positivamente considerado”.

“O conhecimento que adquiri em relação a determinado tipo de negócios, pois PLMJ sempre está presente nos negócios mais importantes, na perspectiva do Advogado, que deve avaliar todos os aspectos de qualquer assunto, não apenas o jurídico, mas também o estratégico, com equilíbrio e bom senso, deixou-me muito melhor preparado para a minha vida actual de gestor na área da banca internacional”, reforça.

Guarda, pois, as “melhores recordações”, nomeadamente pela oportunidade de trabalhar com “alguns dos melhores Advogados portugueses, autênticas referências da profissão”.

*“It was a very important school for me, not least because of the size and importance of the clients and matters that I came to handle. There is no doubt that, at that time, that I wouldn't have had an opportunity in any other setting”. These are the words of Rodolfo Vasco Lavrador, current Managing Director the Caixa Geral de Depósitos branches in New York and the Cayman Islands.*

*He joined PLMJ's tax team in 1994, an area where he worked in as a lawyer while also lecturing at the law faculty of the University of Lisbon in the area of legal-economic sciences.*

*Other professional opportunities then presented themselves to Rodolfo, and he never went back to the legal profession. However, he is in no doubt about the benefits of his time with PLMJ: “I'm certain that the fact I worked in one of Portugal's largest and best law firms has always been seen very positively”.*

*“Everything I learned about certain types of deals - because PLMJ always played a central role in the most important deals - from the perspective of a lawyer who has to assess every aspect of a case, not only legal, but also strategic, with balance and common sense, left me better prepared for the work I do now as a manager in international banking”, he added.*

*This is why he has “great memories”, particularly of the opportunity to work with some of the “best Portuguese lawyers, who set the benchmark in the profession”.*

正确的不犯的  
(尤指) 不出的

# “MOLDOU A MINHA FORMA DE TRABALHAR”

*“It shaped  
the way I work”*

塑造了她的工作  
方式



RITA SOUZA GOMES  
*Legal Director, Europe Oral Care,  
Colgate-Palmolive*

O fomento do espírito de Equipa, a auto-responsabilização e a autonomia. Estes são três ingredientes da forma de trabalhar de Rita Souza Gomes, Legal Director da Europe Oral Care, Colgate-Palmolive, que herdou do estágio cumprido em PLMJ e que hoje são alicerces no exercício das funções de in-house counsel.

*Fostering team spirit, self-reliance and independence. These are three of the ingredients that characterise the work of Rita Souza Gomes, Legal Director of Europe Oral Care for Colgate-Palmolive, and she inherited them from her legal training at PLMJ. Today, they are the foundations of her work as in-house counsel.*

A sociedade onde estagiou depois de concluído o curso de Direito moldou a forma de trabalhar de Rita Souza Gomes. Hoje, Legal Director – Europe Oral Care, da Colgate-Palmolive, não tem dúvidas de que foi na sociedade que absorveu a importância do “fomento do espírito de Equipa em equilíbrio com a auto-responsabilização e a autonomia”, determinante na forma como exerce as funções como *in-house counsel*.

A diversidade das áreas do Direito com que contactou é outra das mais-valias de que continua a beneficiar, porquanto lhe permitiu aprofundar conhecimentos em matérias essenciais ao seu dia-a-dia-profissional. “O facto de ter sido exposta a áreas menos convencionais, na altura quase de nicho, abriu um leque de oportunidades a que dificilmente teria acesso noutra sociedade”, sublinha.

PLMJ foi “a escolha óbvia” para concretizar o seu objectivo de estagiar numa sociedade que lhe pudesse proporcionar “uma visão global da advocacia”. “Felizmente, acharam que eu me integrava no conceito de estágio que estava a ser lançado e PLMJ foi a minha primeira experiência profissional”, recorda. Desse tempo, além da experiência, ficaram os “bons amigos”, o “respeito por profissionais” que admira e a noção de que “a advocacia não se esgota num só modelo”.

Daí que recomende, nomeadamente a quem pretenda seguir uma carreira como *in-house counsel*, que primeiro passe pela experiência que “só um escritório de Advogados pode proporcionar”: “É uma aprendizagem insubstituível que serve de base a outras opções profissionais nesta área”.

*Today, as legal director at Europe Oral Care, Colgate-Palmolive, Rita Souza Gomes has no doubts that PLMJ was where she learned the importance of “fostering team spirit balanced with self-reliance and independence”. This approach has been a determining factor in working as in-house counsel. “It shaped the way I work”, she emphasises. The diversity in the areas of law she had contact with is another factor that continues to bring benefits because this enabled her to deepen her knowledge of matters that are essential to her day-to-day work. “The fact I was exposed to less conventional areas which, at the time, were almost niche areas, opened up a range of opportunities that would have been difficult to find in another firm”, she explains.*

*PLMJ was “the obvious choice” to achieve her aim to complete her professional training in a law firm that could provide her with “a global vision of the legal profession”. “Fortunately, they thought I would fit into the training concept that was being launched and PLMJ was my first professional experience”, she remembers. In this period, besides the experience, she made some “good friends”, learned “respect for professionals” she admires and the notion that “there’s more than one way to be a lawyer”.*

*Based on her experience in PLMJ, Rita recommends that anyone seeking to follow a career as in-house counsel should first gain the experience that only a law firm can provide: “It’s an unparalleled learning experience that serves as the basis for other professional options in the law”.*

培养团队精神、自力更生的能力和独立性。这些都是欧洲高露洁公司法务总监Rita Souza Gomes在工作中所具有的品质。她是从PLMJ的法律培训中学到这些品质的，目前这些优良的品质就是她作为公司法律顾问的基础。

# “A OPORTUNIDADE DE TRABALHAR COM OS MELHORES”

*“The chance to work with  
the best”*

与最优秀的人合  
作的机会。



PEDRO MARQUES BOM  
Director do Departamento  
Jurídico da Autoridade da  
Concorrência  
*Director of the Legal Department  
of the Competition Authority*

Os melhores Advogados, os melhores Clientes. Foi esta oportunidade que PLMJ proporcionou a Pedro Marques Bom, Director do Departamento Jurídico da Autoridade da Concorrência. Uma experiência desafiante, mas em que ganhou amadurecimento profissional.

*The best lawyers and the best clients. This was the opportunity that PLMJ gave to Pedro Marques Bom, Director of the Legal Department of the Competition Authority. It was a challenging experience but one in which he matured professionally.*

Foi no final de 2008 que chegou o convite para Pedro Marques Bom ingressar PLMJ. Especialista em Direito da Concorrência, procurava novos desafios: “O Dr. Cruz Vilaça, então Coordenador da Área de Direito Europeu e Concorrência, hoje assumida pelo Sócio Ricardo Oliveira, convidou-me para a sua Equipa, que era vista como uma referência na área. Já conhecia bem a qualidade do trabalho e o profissionalismo de algumas pessoas. Não podia dizer que não”.

Foram cinco anos. Que descreve como “uma experiência intensa e de desafio contínuo”. Afinal, o direito da concorrência passou por um período difícil em Portugal, muito associado à crise económica e ao contexto regulatório. Mas foi “claramente uma oportunidade de trabalhar com uma das melhores Equipas de concorrência do mercado. Creio que por vezes até passava despercebido que a Equipa de concorrência estava avaliada como uma das 100 melhores do mundo, o que é notável”. Nesses cinco anos, diz o actual director do Departamento Jurídico da Autoridade da Concorrência que a firma lhe permitiu contactar com “um conjunto de Clientes extraordinário e participar nas operações e processos que todos os Advogados no mercado querem ter em carteira”.

Ganhou em resiliência, em inteligência emocional e em ética, amadurecimento profissional. “Esta experiência prepara-nos para trabalhar em qualquer lugar e com todo o tipo de pessoas. Somos permanentemente desafiados enquanto Advogados e enquanto indivíduos. Temos de saber e conseguir crescer a partir daqui, desde logo aprendendo com os erros. O equilíbrio está na nossa integridade, ética e respeito pelos outros”, enfatiza Pedro Marques Bom.

*Pedro Marques Bom got the invitation to join PLMJ at the end of 2008. As a specialist in competition law, he was seeking new challenges: “José Luís da Cruz Vilaça, the then head of the EU law and competition practice - a position held today by partner Ricardo Oliveira - invited me to join his team. This team was seen as the best in the area and I was already aware of the quality of the work and professionalism of some its lawyers. I simply couldn't say no”.*

*It was five years at PLMJ in what he describes as “an intense and constantly challenging experience”. In the end, competition law went through a difficult period in Portugal that was closely associated with the economic crisis and the regulatory environment. Nevertheless, it was “clearly an opportunity to work with one of the best competition teams in the market. I think that sometimes it even went unnoticed that the competition team was ranked as one of the hundred best in the world, which is remarkable”.*

*Over those five years, the current director of the legal department of the Competition Authority says the firm gave him the opportunity to have contact with “an extraordinary group of clients and to work on transactions and cases that every lawyer in the market would like to have on their CV”.*

*He became tougher in emotional intelligence and ethics and matured professionally. “This experience prepares us to work anywhere and with any type of people. We're constantly challenged as lawyers and as individuals. We have to learn how to grow from this and, in particular, learn from our mistakes. The balance is in our integrity, ethics and respect for others”, Pedro emphasised.*

最佳律师和最佳客户，这些是PLMJ律师事务所提供给这位竞委会法律部门主管Pedro Marques Bom的。这是个非常大的挑战，但也正因为如此，使得他变得越来越成熟，越来越有经验。

JOÃO LOURENÇO  
S/ título, 2006  
Acrílico S/ tela  
97 x 162 cm  
Coleção da Fundação PLMJ  
*From the Collection of the  
PLMJ Foundation*

“Estamos, pois, confiantes que o ano de 2014 será o início da recuperação económica e que aqueles que resistiram às dificuldades vão sair mais fortes e aproveitar as novas oportunidades que estão a surgir no mercado.”

*“We are confident that 2014 will see the beginning of economic recovery and those who overcome the difficult times will come out stronger and take advantage of the new opportunities arising in the market.”*



# UM PANORAMA POSITIVO

*A positive outlook*

对未来充满希望。

Os próximos anos adivinham-se de retoma da economia e alguns sectores começam já a dar os primeiros sinais. PLMJ acompanha esta tendência e traça o panorama futuro em diferentes áreas. Uma viagem que começa pelo “ciclo de ouro” do mercado de capitais em Portugal e acaba na recuperação da região mais a sul do país. Fala-se também de imobiliário, investidores estrangeiros, grandes projectos nacionais, energia e recurso naturais, arbitragem, *private equity*, justiça, fusões e aquisições e da reforma fiscal.

*The next few years promise an upturn in the economy and some sectors are already seeing the first positive signs. With an eye on this trend, PLMJ takes a look at the outlook for a number of different areas. The journey begins with the “golden age” for capital markets in Portugal and ends with the recovery in the far south of the country. Along the way, we also focus on real estate, foreign investment, major Portuguese projects, energy and natural resources, arbitration, private equity, justice, mergers and acquisitions and tax reform.*

在接下来的十年里，经济会有明显的回升，而且在一些领域已经开始出现复苏的迹象。



MAGDA VIÇOSO  
Sócia / Coordenadora  
da Equipa de Mercado  
de Capitais  
Partner / Head of  
Capital Markets Team  
[magda.vicoso@plmj.pt](mailto:magda.vicoso@plmj.pt)

# UM MOMENTO DE OURO

*A golden age*

黄金时刻

O mercado de capitais em Portugal está “num ciclo de ouro” com várias emissões de dívida decorrer ou já realizadas, afirma Magda Viçoso, responsável pela Equipa de Mercado da Capitais. A crise “abriu oportunidades para negócios que noutras circunstâncias nunca teriam surgido”, afirma.

*Capital markets in Portugal are experiencing a “golden age” with a number of debt issues taking place or already completed, according to Magda Viçoso, the head of the capital markets team. The crisis “has opened up opportunities for deals that would not have arisen in other circumstances”, she adds.*

### O QUE DESTACA DE MAIS RELEVANTE NA ÁREA DE MERCADO DE CAPITAIS NO ÚLTIMO ANO?

Fazendo uma análise ao ano de 2013 e ao início de 2014 diria que estamos num ciclo de ouro. O mercado de capitais em Portugal tem fases, depois de grandes interregnos e estamos, agora, num momento de ouro. Porquê? Porque no ano passado tivemos uma concentração de temas e assuntos de mercado de capitais que nos mantiveram muito ocupados. Para além disso assessorámos várias emissões de dívida e portanto continuou a tendência das nossas emitentes de recorrerem ao mercado de dívida.

Tivemos ainda uma operação muito emblemática e bem conseguida, o IPO – o dos CTT – o que não acontecia há cinco anos. Foi um modelo que resultou muito bem pois os CTT são

### WHAT WAS MOST RELEVANT IN THE AREA OF CAPITAL MARKETS OVER THE LAST YEAR?

*Analysing 2013 and the beginning of 2014, I would say we are in a golden cycle. Capital markets in Portugal go through phases. After a period of stagnation we are now at a high point. Why? Because last year we had a large number of capital markets matters that kept us very busy. Besides this, we advised on a number of debt issues, so the trend for new issuers to turn to the debt market has continued.*

*We also handled a very emblematic and successful operation - the CTT IPO - which was the first IPO in five years. It was a model that worked out very well because CTT (the Portuguese post office) is one of the listed companies in our market with the greatest dispersion of capital. This contrasts with other*

capital markets. The head of the capital markets department, Magda Viçoso, believes that the capital markets business in Portugal is currently in a golden moment, either issuing or having already issued a lot of new debt. She also补充到, 金融危机为资本市场带来很多在其他环境下不可能出现的交易机会。

Somos muitas vezes abordados por investidores institucionais que estão a tentar perceber como é que está o mercado.

*We are very often approached by institutional investors who are trying to understand how this market is.*

**Estas transacções, sobretudo as vendas directas, centraram-se sobretudo em investidores chineses, que têm propiciado o sucesso destas transacções pois, para entrar na Europa estão dispostos a pagar acima do que outros investidores estão a pagar.**

*These transactions, above all the direct sales, are centred particularly on Chinese investors. These investors have made it possible for the transactions to be successful because, to enter Europe, they are prepared to pay over and above what other investors are paying. We have also seen Brazilians involved in most operations.*

das empresas cotadas no nosso mercado com maior dispersão de capital, contrariamente ao que acontece com as nossas cotadas, que tipicamente têm uns accionistas charneira. Nisso os CTT foram uma transacção que correu muito bem, até tendo em conta o momento, uma vez que somos um país em programa de assistência. Parece-me que todas estas transacções que contribuíram para este ciclo positivo abrem a porta para que se venham a fazer mais transacções no mercado, quer na versão ABB's (como na finalização da privatização da EDP), quer no modelo IPO.

**O ENTUSIASMO QUE SE VIVE EM RELAÇÃO À EUROPA, E PRINCIPALMENTE NOS PAÍSES DO SUL, POR PARTE DOS INVESTIDORES INTERNACIONAIS TAMBÉM EXPLICA O SUCESSO DESTAS OPERAÇÕES? OU ESTAMOS A FALAR DE COISAS DIFERENTES?**

Estas transacções, sobretudo as vendas directas, centraram-se sobretudo em investidores chineses, que têm propiciado o sucesso destas transacções pois, para entrar na Europa, estão dispostos a pagar acima do que outros investidores estão a pagar. Também temos tido brasileiros a vir à generalidade das operações. De facto há também um apetite de investidores institucionais por activos portugueses que, diga-se, não é só de agora. Somos muitas vezes abordados por investidores institucionais que estão a tentar perceber como é que está o mercado. Começamos agora a ter um alinhamento entre aquilo que eles estão dispostos a pagar e aquilo que as nossas em-

*Portuguese listed companies that typically have a few key shareholders. In this respect, it was a transaction that went very well, particularly because of the economic background, as Portugal is a country under an assistance programme. It seems to me that all these transactions that have contributed to this positive cycle have also opened the door to new transactions in the market, whether under the ABB model (as in the completion of the EDP privatisation) or under the IPO model.*

**DOES THE ENTHUSIASM WE SEE IN RELATION TO EUROPE AND, IN PARTICULAR, THE SOUTHERN COUNTRIES, ON THE PART OF INTERNATIONAL INVESTORS ALSO EXPLAIN THE SUCCESS OF THESE OPERATIONS? OR ARE WE TALKING ABOUT DIFFERENT THINGS?**

*These transactions, above all the direct sales, are centred particularly on Chinese investors. These investors have made it possible for the transactions to be successful because, to enter Europe, they are prepared to pay over and above what other investors are paying. We have also seen Brazilians involved in most operations. In fact, there is also an appetite on the part of institutional investors for Portuguese assets and I would say this is not only about now. We are very often approached by institutional investors who are trying to understand how this market is. We're now beginning to see an alignment between what they are prepared to pay and what our companies are prepared to accept. In other words, the crisis has opened up opportunities for deals that would not have arisen in other circumstances.*

**HOW DOES THE PLMJ TEAM HANDLE THESE TYPES OF MATTERS? WHAT IS ITS ROLE?**

*We have had very different roles. Firstly, we have a very important role*

presas estão dispostas a aceitar. Ou seja, a crise abriu oportunidades para negócios que noutras circunstâncias nunca teriam surgido.

#### **COMO É QUE A EQUIPA PLMJ ACOMPANHA ESTE TIPO DE DOSSIERS? QUAL É O SEU PAPEL?**

Temos tido papéis muito diversificados. Primeiro: temos um papel muito forte de acompanhamento do dia-a-dia de sociedades cotadas – ou seja, isto não é só fazer um IPO e entrar na Bolsa, há depois todo um trabalho e um custo de burocracia que se segue e em que é indispensável o nosso apoio. Na parte de levantamento de fundos, somos tipicamente mais Advogados de empresa do que de banco e portanto as nossas emitentes de dívida têm sido tipicamente as sociedades. Temos também acompanhado a generalidade das privatizações com papéis diferentes. Tivemos no BPN, com o banco BIC, na EDP, com a Electrobras, na REN e nos CTT.

#### **QUAIS DEVEM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL EM RELAÇÃO AO SEU FUTURO?**

Neste momento as palavras-chave são internacionalização e exportação. A capacidade de atrair capital estrangeiro também é decisiva em todos os processos de que falámos. Os grandes Projectos que o governo está a negociar só trarão o devido retorno se tivermos capacidade de atrair capital estrangeiro para esses Projectos. Ao nível do nosso tecido empresarial, de pequenas e médias empresas, também a procura de formas alternativas de financiamento é inevitável, seja nos formatos de *private equity*, seja no formato de mercados de capitais. Resumindo, temos que assegurar investidores para os grandes Projectos, mas também encontrar outras formas de dinamizar a economia.

*in providing legal support for the day-to-day business of listed companies. In other words, it is not just a question of carrying out an IPO and entering the stock market. After this happens, there are all the costs and the work of the bureaucracy that follows on from such an event and our support is crucial at this stage. When it comes to raising funds, we are generally more likely to be lawyers for the company than the bank, so our debt issuers have typically been companies. We have also been involved in the vast majority of the privatisations in a variety of roles. We were involved in BPN, the bank BIC, EDP, Electrobras, REN and CTT.*

#### **WHAT SHOULD PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE BE?**

*These days, the key words are internationalisation and exports. The capacity to attract foreign capital is also decisive in all the cases we have talked about. The large-scale projects that the government is negotiating will only achieve the proper return if we have the capacity to attract foreign capital to them. In terms of our business fabric of small and medium companies, a demand for alternative forms of financing is also inevitable, whether in the form of private equity or in the form of capital markets. In short, we have to ensure that we have investors for the large-scale projects, but we also have to find other ways to bring dynamism to the economy.*

这些交易，包括所有的直销，主要是针对中国投资者的。这些投资者能够使交易成功的完成，因为为了能够进入欧洲市场，中国投资者已经做了充分的准备，且愿意支付高于其他投资者的价款。我们也可以看到，有很多巴西的投资者参与到这些业务当中来。



# A RECUPERAÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO

*The recovery of the real estate market*

房地产市场的复苏

Todos os indicadores apontam para uma evolução positiva do mercado imobiliário em 2014, o que permite a PLMJ antever que se estão, de facto, a consolidar as condições para um crescimento sustentado e muito significativo do mercado imobiliário em Portugal.

*All indicators point to positive development in the real estate market in 2014. For this reason, PLMJ expects to see a consolidation of the conditions for sustained and very significant growth in this market in Portugal.*



### TIAGO MENDONÇA DE CASTRO

Sócio, Coordenador da Área de Prática  
de Direito Imobiliário

*Partner, Head of Real Estate Practice*

[tiago.mendoncacaastro@plmj.pt](mailto:tiago.mendoncacaastro@plmj.pt)

O ano de 2013, particularmente o segundo semestre de 2013, marcou um novo ciclo no mercado imobiliário em Portugal, traduzido por evidentes sinais de recuperação e dinamismo.

De acordo com os dados apresentados por diferentes associações do sector, o ano de 2013 ficou indelevelmente marcado pelo aumento substancial do volume total de investimento imobiliário realizado no mercado português, o qual se saldou, no ano de 2013, num aumento do volume total do investimento de aproximadamente 20%, face aos dados disponíveis por referência aos anos anteriores.

A causa para este aumento substancial do volume total do investimento imobiliário ficou a dever-se, em larga medida, às performances positivas dos indicadores com influência decisiva no mercado imobiliário verificadas, essencialmente, no segundo semestre de 2013.

Neste período, verificou-se: (i) um aumento substancial das vendas a retalho, alavancada pelo crescente sentimento de confiança dos retalhistas que originou a revisão das suas estratégias de cresci-

*2013, and particularly the second half of the year, saw a new cycle in the real estate market in Portugal, with clear signs of recovery and dynamism.*

*According to the data presented by different associations in the sector, 2013 was indelibly marked by a substantial increase in the total volume of real estate investment in the Portuguese market. 2013 witnessed an increase of around 20% in the total volume of investment compared with the data available for previous years. The cause of this substantial increase in the total volume of real estate investment was, to a large extent, the positive performances of the indicators that have a decisive influence on the real estate market that were seen, essentially, in the second half of 2013.*

*In this period there was: (i) a substantial increase in the sales of retail property, leveraged by the growing confidence on the part of retailers that gave rise to a revision in their growth strategies, which had been stagnating since the beginning of the economic and financial crisis that*

所有的指标都表明2014年房地产市场的正面发展。因此，PLMJ预见葡萄牙房地产市场的可持续重大发展的条件会进一步巩固。

**O sucesso do programa dos “Golden Visa”, Portugal permitiu-se, em tempo de crise económica e financeira, dinamizar o mercado imobiliário prime que se encontrava estagnado, criando-se as condições que permitiram atrair investimento externo na compra activos imobiliários de elevado valor.**

*The success of the Golden Visa programme, in a time of economic and financial crisis, has enabled Portugal to bring dynamism to the prime real estate market which had been stagnant. It has created the conditions to allow external investment in purchasing high-value real estate assets.*

mento, estagnadas desde o início da crise económica e financeira iniciada em 2009 e com especial incidência no período recessivo iniciado em 2011; (ii) o crescimento do PIB, alicerçado no aumento das exportações bem como no aumento da procura interna; (iii) a dinamização do turismo, designadamente através do posicionamento de cidades como Lisboa e Porto como destinos turísticos de eleição a nível internacional; (iv) o regresso ao mercado português, de forma activa, de diversos investidores e Fundos de Investimento, seduzidos pelo crescente clima de estabilidade e confiança transmitidos pelo sucesso das medidas implementadas em Portugal; e (v) uma retoma – ainda que algo ténue – do financiamento bancário a potenciais investidores, sobretudo em activos imobiliários prime.

Mais acresce que, durante este período, foram implementadas em Portugal diversas alterações legislativas, designadamente a revisão do Novo Regime do Arrendamento Urbano, a aprovação do Regime Excepcional de Reabilitação Urbana, o programa dos “Golden Visa” e o regime fiscal aplicável aos Residentes Não Habituais, que tiveram um impacto muito forte e directo na dinamização do mercado imobiliário Português.

Com as alterações aos regimes do arrendamento e da reabilitação urbana, surgiram novos espaços disponíveis para venda e/ou arrendamento em zonas prime, designadamente em Lisboa nas zonas classificadas da Avenida da Liberdade e Baixa-Chiado.

Por outro lado, com o sucesso do programa dos *Golden Visa*, Portugal permitiu-se, em tempo de crise económica e financeira, dinamizar o mercado imobiliário prime que se encontrava estagnado, criando-se as condições que permitiram

*began in 2009 and, particularly, in the period of recession that began in 2011; (ii) the growth in GDP founded on an increase in exports as well as an increase in internal demand; (iii) the new dynamism in the tourism market which came about through the positioning of cities like Lisbon and Oporto as prime international destinations; (iv) the active return to the Portuguese market of investment funds attracted by the growing climate of stability and confidence generated by the success of the measures implemented in Portugal; and (v) a recovery - although somewhat weak - in bank financing for potential investors, above all in prime real estate assets.*

*In addition to this, during the same period a number of legislative changes were introduced in Portugal. These included the revision of the New Urban Letting Rules, the approval of the Exceptional Scheme for Urban Rehabilitation, the Golden Visa programme and the tax rules applicable to non-habitual residents. All these changes had a dramatic and direct impact, bringing dynamism to the Portuguese real estate market.*

*With the changes to the letting and urban rehabilitation rules, new spaces have become available for sale and/or let in prime areas, particularly in Lisbon in the conservation areas of Avenida da Liberdade and Baixa-Chiado.*

*Another important factor has been the success of the Golden Visa programme. In a time of economic and financial crisis, this has enabled Portugal to bring dynamism to the prime real estate market which had been stagnant. By creating the conditions to allow external investment in purchasing high-value, mostly residential, real estate assets, it has been possible to sell and, in some cases, sell out the real estate products available, above all, in the regions of Lisbon, Cascais and the Algarve.*

*As we mentioned briefly above, the revitalisation of cities in general and the new dynamic of the cities of Lisbon and Oporto as international tourist*



atrair investimento externo na compra activos imobiliários de elevado valor, na sua maioria de natureza habitacional, permitindo escoar – e nalguns casos até esgotar – produtos imobiliários disponíveis, sobretudo, nas regiões de Lisboa, Cascais e Algarve.

Tal como já acima referido, ainda que de forma breve, a revitalização das cidades e o posicionamento e novas dinâmicas das cidades de Lisboa e Porto como destinos turísticos de eleição a nível internacional, têm atraído turistas oriundos de diversas geografias, não usuais em Portugal (Brasil, Rússia, China, Angola), circunstância esta que tem servido igualmente de alavanca para a dinamização do Comércio de Luxo – com reflexos directos no mercado imobiliário – designadamente nas zonas nobres das cidades de Lisboa e Porto, onde se tem verificado um acréscimo significativo de novos estabelecimentos de comércio para a venda a retalho de artigos de luxo ou prime, novas unidades hoteleiras de primeira linha e novos estabelecimentos de restauração e bebidas, dinamizando a promoção, reabilitação e venda ou arrendamento de múltiplos imóveis nestas localizações.

O forte interesse que se regista por parte de Retalhistas de Artigos de Luxo e Promotores Imobiliários que pretendem desenvolver os seus Projectos de investimento em imóveis no eixo Avenida da Liberdade/ Baixa/ Chiado, esteve na base da criação por PLMJ de um serviço tailored para operadores de *Luxury Retail* e Investidores que necessitem de aconselhamento jurídico especializado na instalação dos seus negócios ou desenvolvimento dos seus Projectos de investimento nesta zona *prime* da cidade de Lisboa, o “Lisbon Investments & Avenida Luxury Retail Projects”.

Em suma, todos os indicadores apontam para uma evolução positiva do mercado imobiliário em 2014, o que permite a PLMJ antever que se estão, de facto, a consolidar as condições para um crescimento sustentado e muito significativo do mercado imobiliário em Portugal.

*destinations has brought visitors from countries such as Brazil, Russia, China and Angola, which was not usual in the past. This situation has also led to a boost in the area of luxury shopping and this has had a direct effect on the real estate market, particularly in the upscale areas of Lisbon and Oporto. In these areas we have seen a significant increase in the number of new commercial establishments for the retail sale of luxury or prime items, as well as new high-and hotels and restaurants and bars. All this has led to the rehabilitation and sale or letting of a large number of properties in these locations.*

*The high level of interest on the part of luxury retailers and real estate promoters who want to develop investment projects in properties in Avenida da Liberdade and Baixa/Chiado was the reason why PLMJ created a tailor-made service for luxury retail operators and investors. This enables PLMJ to provide them with specialist legal advice in setting up their businesses or carrying out their investment projects in this prime area of Lisbon. The new service is called “Lisbon Investments & Avenida Luxury Retail Projects”.*

*In summary, all the indicators point to positive development in the real estate market in 2014. For this reason, PLMJ expects to see a consolidation of the conditions for sustained and very significant growth in this market in Portugal.*

在经济金融危机期间成功实施的“黄金签证”项目，已使得葡萄牙一度停滞的主要房地产市场带来活力。这也为允许外部资本购买高价值房地产创造了条件。

Com as alterações aos regimes do arrendamento e da reabilitação urbana, surgiram novos espaços disponíveis para venda e/ou arrendamento em zonas *prime*.

*With the changes to the letting and urban rehabilitation rules, new spaces have become available for sale and/or let in prime areas.*



Equipa de Projectos internacionais

Da esquerda para a direita:

*International Projects Team*

*From left to right:*

FRANCISCO LINO DIAS, SOFIA GOMES DA COSTA, MARIA JOSÉ SOUSA LEITE, LUÍS SÁRAGGA LEAL, RITA SÁRAGGA LEAL, LINA PERES, LIN MAN, TERESA LEITÃO FREITAS, MARIANA CARVALHO, JOSÉ MIGUEL DE ALBUQUERQUE.

# A EQUIPA PIVOT PARA GRANDES PROJECTOS INTERNACIONAIS

*The key team for major international projects*

负责重大国际项目的顶尖团队

A Equipa de Projectos Internacionais pretende ser cada vez mais o pivot entre o investidor estrangeiro e a oportunidade de negócio em Portugal e nos países em que PLMJ está presente através da PLMJ Internacional Legal Network, permitindo aos investidores internacionais ter um único interlocutor, afirmam Sofia Gomes da Costa, Sócia, e Francisco Lino Dias, Associado Sénior.

*The international projects team has established itself as link between foreign investors and business opportunities in Portugal and the countries where PLMJ is present through PLMJ International Legal Network. This makes it possible for international investors to have a single point of contact, explain partner, Sofia Gomes da Costa and senior associate, Francisco Lino Dias.*

**COMO DESCREVE A EQUIPA DE PROJECTOS INTERNACIONAIS DA PLMJ?**

A Equipa de Projectos internacionais tem uma vocação abrangente, sendo dotada de uma estrutura que presta assessoria jurídica no contexto de transacções *cross border*.

Os Advogados têm uma postura pro-activa, uma abordagem multidisciplinar e multi-jurisdicional, e congregam numa só Equipa a coordenação de Projectos de investimento, com diversas componentes jurídicas, recorrendo à colaboração de diversas outras áreas especializadas de PLMJ. Trata-se de uma Equipa especializada na estruturação de operações de M&A envolvendo diversas jurisdições (incluindo contratos de *forward funding*, *turn-keys*, aquisições com garantia de rendimento, *sale and lease back*, *forward purchase*, fundos de investimento e

**HOW WOULD YOU DESCRIBE PLMJ'S INTERNATIONAL PROJECTS TEAM PLMJ?**

*The international projects team has a broad vocation and its work is not limited to a specific area of the law. The team benefits from a structure that enables it to provide legal advice in the context of all cross-border transactions.*

*The lawyers are proactive and take a multidisciplinary and multi-jurisdictional approach to their work. They coordinate investment projects with various legal components through a single team with recourse, when necessary, to various other specialised teams in PLMJ. This is a team that specialises in structuring M&A operations (including forward funding contracts, turn-keys, acquisitions with guaranteed income, sale and leaseback, forward purchase agreements, investment funds and operations with institutional investors) involving a*

Sofia Gomes da Costa 合伙人 和 Francisco Lino Dias 高级律师认为，国际项目团队在联系国外投资者和葡萄牙的投资机会及在 PLMJ 国际法律服务网络所遍布地区的投资机会中，起着桥梁的作用，这使得国际投资者可以有一个单点联系。

A Equipa de Projectos internacionais tem uma vocação abrangente, sendo dotada de uma estrutura que presta assessoria jurídica no contexto de transacções *cross border*.

*The international projects team has a broad vocation and its work is not limited to a specific area of the law. The team benefits from a structure that enables it to provide legal advice in the context of all cross-border transactions.*

**Temos vindo a sentir nos últimos meses uma retoma significativa do interesse de grandes grupos estrangeiros por Portugal, em diversos sectores de actividade.**

*Over the last few months we have begun to witness a significant upturn in the interest of major foreign groups in Portugal, in various sectors activity.*

operações com investidores institucionais), de acordo com *standards* internacionais. A Equipa tem igualmente experiência na estruturação e implementação em Portugal de investimentos islâmicos sujeitos aos princípios decorrentes da Lei Islâmica (Shari'ah).

#### **A QUE É QUE OS EMPRESÁRIOS DEVEM ESTAR MAIS ATENTOS NA ÁREA DE PROJECTOS INTERNACIONAIS?**

Temos vindo a sentir nos últimos meses uma retoma significativa do interesse de grandes grupos estrangeiros por Portugal, em diversos sectores de actividade. Para além das oportunidades criadas pelo programa de privatizações, tem-se verificado um interesse por parte dos investidores estrangeiros nos sectores do turismo, produção industrial, agro-negócio, imobiliário, interesse este que poderá ser potenciador de negócio para os empresários e empresas portuguesas.

#### **QUAL A IMPORTÂNCIA DOS “GOLDEN VISA” NA REANIMAÇÃO DO MERCADO DO IMOBILIÁRIO EM PORTUGAL?**

As autorizações de residência através de investimento imobiliário tiveram ao longo de 2013 e nos primeiros meses de 2014 um impacto significativo na retoma do mercado imobiliário. O programa *Golden Visa* provou ser um meio eficiente de atrair investimento estrangeiro. Apenas no ano de 2013, PLMJ assessorou investidores estrangeiros que investiram cerca de 25 milhões de euros na aquisição de imóveis para efeitos de obtenção de vistos. Num ano em que se verificou uma redução ou mesmo paralisação do crédito à habitação, as transacções

*number of countries, in accordance with commonly adopted international standards and legal practices. The team also has experience in structuring and implementing Islamic investment subject to the principles of Sharia law in Portugal.*

#### **WHAT SHOULD BUSINESS PEOPLE PAY MOST ATTENTION TO IN THIS AREA?**

*Over the last few months we have begun to witness a significant upturn in the interest of major foreign groups in Portugal, in various sectors activity. Besides the opportunities created by the privatisation programme, we have seen interest on the part of foreign investors in the tourism, industrial production, agro-business, and real estate industries and this interest could also generate business for Portuguese entrepreneurs and companies.*

#### **WHAT IS THE IMPORTANCE OF THE GOLDEN VISA IN REANIMATING THE REAL ESTATE MARKET IN PORTUGAL?**

*The new system of residence permits for real estate investment activities has had a significant impact on the recovery of the real estate market throughout 2013 and in the first few months of 2014. The Golden Visa programme has proved to be an efficient means of attracting foreign investment. In 2013 alone, PLMJ advised foreign investors who invested around €25 million in the acquisition of homes for the purpose of obtaining residence permits.*

*In a year in which we saw a reduction or even paralysation of mortgage credit, the real estate transactions made for the purposes of the Golden Visa programme made it possible for a range of promoters to sell their products and a number of real estate companies already have dedicated departments to handle clients from China and other countries.*

imobiliárias efectuadas para efeitos de *golden visa* permitiram a diversos promotores escoarem produtos, sendo já várias as empresas imobiliárias com departamentos próprios para a angariação de Clientes chineses ou de outras nacionalidades.

### QUAIS OS OBJECTIVOS DESTA EQUIPA DE TRABALHO ESPECIALMENTE DEDICADO A PROJECTOS INTERNACIONAIS?

A Equipa de Projectos Internacionais pretende ser cada vez mais o pivot entre o investidor estrangeiro e a oportunidade de negócio em Portugal e nos países em que PLMJ está presente através da PLMJ *Internacional Legal Network*, permitindo aos investidores internacionais ter um único interlocutor. Por outro lado, e dada a vertente internacional da Equipa de Projectos Internacionais, pretende-se potenciar cada vez mais a integração e interconexão nesta Equipa dos Advogados da China Desk de PLMJ sediados em Pequim e Macau, bem como desenvolver relações mais próximas com as outras parcerias PLMJ fora da lusofonia, maxime Médio Oriente, Rússia, Índia, América Latina, Austrália e Sudoeste Asiático, visando prestar aos Clientes assessoria jurídica de e em todos os mercados.

### QUAIS DEVEM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL PARA O SEU FUTURO?

Apostar numa mensagem de confiança na retoma da economia e solidez dos principais sectores da mesma, potenciando um aumento de confiança dos investidores e consequentemente atraindo investimentos estratégicos e institucionais de longa duração.

### WHAT ARE THE OBJECTIVES OF THE INTERNATIONAL PROJECTS TEAM?

*The international projects team is increasingly taking on a role as a point of contact between foreign investors and business opportunities in Portugal and in the countries where PLMJ has a presence through PLMJ International Legal Network. The benefit of this approach is that it enables international investors to have a single legal representative for all their activities. Furthermore, and given the international character of this team, our aim is to take greater advantage of the integration and interconnection between this team and the lawyers of the PLMJ China Desk based in Beijing and Macau. We also intend to develop closer relationships with other PLMJ partners outside the Portuguese-speaking world. In particular, we are focused on the Middle East, Russia, India, Latin America, Australia and Southeast Asia with a view to providing clients with legal support in every market.*

### WHAT SHOULD BE PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE?

*We should focus on bringing a message of confidence in the recovery of the economy and the solidity of its main sectors, making it possible for investors to have greater confidence and, consequently, attract long-term strategic and institutional investment.*

在过去的几个月里，我们可以看到国外投资集团对葡萄牙各种领域的投资兴趣有了明显的好转。

O programa *Golden Visa* provou ser um meio eficiente de atrair investimento estrangeiro.

*The Golden Visa programme has proved to be an efficient means of attracting foreign investment.*



# 2013, O INÍCIO DA VIRAGEM?

*2013, Turning the Corner?*

2013 年，转机之年？

Procurando recolocar Portugal no caminho do investimento e do crescimento económico, a Reforma do IRC veio dotar o ordenamento fiscal português de novas ferramentas que permitirão às empresas encarar Portugal como uma verdadeira plataforma de investimento.

*With the objective of putting Portugal back on the path to investment and economic growth, the reform of corporate income tax provided the Portuguese tax system with new tools that will make it possible for companies to view Portugal as a true platform for investment.*



### JOÃO MAGALHÃES RAMALHO

Sócio, Coordenador da Área de Prática de Direito Fiscal

*Partner, Head of Tax Practice*

[joao.magalhaesramalho@plmj.pt](mailto:joao.magalhaesramalho@plmj.pt)

Constituindo um dos pilares da estratégia para o crescimento, emprego e fomento industrial, a aprovação da Reforma do IRC constituiu, do ponto de vista fiscal, o facto mais marcante de 2013.

Procurando recolocar Portugal no caminho do investimento e do crescimento económico, a Reforma do IRC veio dotar o ordenamento fiscal português de novas ferramentas que permitirão às empresas encarar Portugal como uma verdadeira plataforma de investimento.

A par da descida da taxa do IRC dos actuais 25% para 23% (com o objectivo de a fixar entre 19% e 17% em 2016), a adopção de um regime de participation exemption e o alargamento da isenção aplicável aos lucros e reservas distribuídos constituem talvez os maiores ícones desta Reforma. Na verdade, e por via destas duas últimas medidas, as empresas passam, não só a beneficiar de uma isenção de tributação no que respeita

*As one of the pillars of the strategy for growth, employment and industrial development, the approval of the reform of corporate income tax was, from a tax perspective, the most relevant event in 2013.*

*With the objective of putting Portugal back on the path to investment and economic growth, the reform of corporate income tax provided the Portuguese tax system with new tools that will make it possible for companies to view Portugal as a true platform for investment.*

*Besides reducing the corporate income tax rate from the current 25% to 23% (with the aim of setting it at between 19% and 17% in 2016), the adoption of a participation exemption regime and the extension of the exemption applicable to profits and distributed reserves constitute perhaps the most significant aspects of this reform. In truth, with these two measures, companies now not only benefit from an exemption from taxation*

为使葡萄牙重回投资与经济发展之路，企业所得税改革使得葡萄牙税收体系具有了让企业视葡萄牙为真正投资平台的新手段。

**No plano do IRS, e com forte impacto na economia nacional, tem vindo a assumir cada vez maior protagonismo o regime dos residentes não habituais.**

*When it comes to personal income tax, the non-habitual residents scheme has been assuming an ever-higher profile and has had a strong impact on the national economy.*

aos dividendos e mais-valias obtidos de participações detidas no exterior (com excepção de participações detidas em jurisdições de baixa tributação), como a poder exportar, livres de impostos, os lucros e reservas entretanto gerados.

Ainda no plano das novidades trazidas pela Reforma do IRC, cumpre destacar o aumento do reporte dos prejuízos fiscais para 12 anos; a dedução fiscal do *goodwill* em determinadas situações e a criação de um regime de *patent box*.

Ao nível do IRC, o ano de 2013 ficou ainda marcado pelo lançamento do Crédito Fiscal Extraordinário ao Investimento, crédito este destinado a apoiar as despesas de investimento realizadas em activos afectos à exploração e que entrem em funcionamento ou utilização até ao final do período de tributação que se inicie em ou após 1 de Janeiro de 2014.

A par desta medida, e tendo em vista o incentivo à contratação e retenção de postos de trabalho, foram ainda criados ou reforçados diversos programas que prevêem a concessão de benefícios em sede de IRC e Segurança Social.

No plano do IRS, e com forte impacto na economia nacional, tem vindo a assumir cada vez maior protagonismo o regime dos residentes não habituais. Este regime oferece às pessoas individuais que não tenha sido residentes fiscais nos últimos 5 anos em Portugal, e que decidam passar aqui a residir para efeitos fiscais, um leque variado de reduções de taxas de imposto e isenções, válidas durante um período máximo de 10 anos.

Neste contexto, Portugal tem sido especialmente procurado, não apenas por reformados, mas também por profissio-

*in respect of dividends and capital gains and from participations held abroad (with the exception of participations held in low-taxation jurisdictions), but also from the power to export, free of taxes, the profits and reserves generated in the meantime.*

*Among the other changes introduced by the corporate income tax reform, we would highlight the increase in the carry forward of tax losses to 12 years, the tax deduction of goodwill in certain situations and the creation of a patent box regime.*

*In the area of corporate income tax, 2013 was also marked by the launch of the Extraordinary Tax Credit for Investment. This credit is intended to support the expenses of investments made in assets assigned to commercial operations that are put into operation or use before the end of the text period that begins on or after 1 January 2014.*

*Alongside this measure, and with a view to providing an incentive to hiring and retention of employees, a range of programmes that provide for the concession of corporate income tax and social security benefits have been created or extended.*

*When it comes to personal income tax, the non-habitual residents scheme has been assuming an ever-higher profile and has had a strong impact on the national economy. This scheme offers individuals - who have not been tax resident in Portugal in the last five years and who decide to reside here for tax purposes - a wide variety of reductions in tax rates and exemptions that are valid for maximum period of 10 years.*

*In this context, Portugal has been highly sought-after, not only by retirees, but also by high added value professionals attracted by the very competitive salary packages offered by multinationals operating in the country.*

*Despite the fact that, in the area of taxes, we consider that the Government should focus on very specific incentives rather than broader measures whose success is*



nais de alto valor acrescentado, estes últimos atraídos por pacotes salariais muito competitivos oferecidos por multinacionais operar no país.

Não obstante consideramos que o Governo deveria privilegiar em matéria fiscal a adopção de medidas cirúrgicas de incentivo em detrimento de medidas de largo espectro e de sucesso incerto, é um facto que Portugal possui hoje um leque muito competitivo de instrumentos fiscais que colocam o país novamente no mapa do investimento.

Pre vemos, assim, que, em termos da realização de novas operações e do aproveitamento das oportunidades fiscais que hoje existem, o ano de 2014 venha confirmar aquilo que 2013 começou já timidamente a sinalizar.

Neste âmbito, é de destacar a recente nomeação da Comissão para a Reforma do IRS, a qual tem como principais tarefas propor medidas para simplificar o imposto e avaliar a tributação que incide sobre os rendimentos do trabalho, esta última manifestamente elevada face aos padrões europeus.

Trata-se, assumidamente, de um desafio muito difícil face aos constrangimentos orçamentais que Portugal se comprometeu a cumprir, não deixando, ainda assim, de sinalizar a intenção do Governo em desagrar a carga fiscal sobre as famílias.

*uncertain, it is a fact that Portugal now has a very competitive range of tax instruments that put the country back on the investment map.*

*In light of this we expect that, in terms of carrying out new operations and taking advantage of the tax opportunities that exist today, 2014 will confirm what we saw small signs of in 2013.*

*In this context, we should highlight the recent appointment of the commission for the reform of personal income tax. The main tasks of this commission are to propose measures to simplify this tax and evaluate the taxation of income from employment which is clearly very high when compared with European standards.*

*This is an extremely difficult challenge in face of the budgetary restrictions that Portugal has undertaken to comply with but, even so, it is a clear sign that the government intends to reduce the tax burden on families.*

通过此种方法，并考虑到制定一种种招聘和留住员工的激励政策，一系列关于企业所得税和社会保障金的特许权已经被提了出来。

Ao nível do IRC, o ano de 2013 ficou ainda marcado pelo lançamento do Crédito Fiscal Extraordinário ao Investimento.

*In the area of corporate income tax, 2013 was also marked by the launch of the Extraordinary Tax Credit for Investment.*



PEDRO MELO  
Sócio, Coordenador da Área  
de Prática de Direito Público  
*Head of the Public Law Practice*  
[pedro.melo@plmj.pt](mailto:pedro.melo@plmj.pt)

# PROJECTOS DE “INEGÁVEL INTERESSE”

*Projects of “undeniable interest”*

可以引起极大兴趣的项目

A reestruturação da Metro/Carris, a reestruturação da empresa de transportes públicos do Funchal e o novo Terminal de Cruzeiros de Lisboa são alguns dos Projectos de “inegável interesse e complexidade jurídica” em que a Equipa PLMJ de Direito Público tem participado, afirma Pedro Melo, Sócio, Coordenador da Área de Prática de Direito Público.

*The restructuring of Metro / Carris, the restructuring of the Funchal public transport company and the new Lisbon Cruise Terminal are examples of some of the projects of “undeniable interest and legal complexity” that the PLMJ public law team has been involved in, explains Pedro Melo, the partner who heads the public law practice.*

**O QUE DESTACA DE MAIS RELEVANTE NA ÁREA EM QUE ACTUA?**

O dado porventura mais impressionante na área do Direito Público é o aumento do número de processos em contencioso (contencioso administrativo e arbitral).

Podem ser dadas diversas explicações para o efeito, mas talvez a mais relevante seja a que associa este fenómeno ao clima de crise dos últimos anos que conduziu a um aumento das tensões entre co-contratantes e a uma maior e mais áspera concorrência no âmbito dos poucos Projectos de contratação pública que foram promovidos pelo Estado (numa acepção ampla). Numa outra perspectiva, é interessante e animador registar que se manteve um alto volume de trabalho nesta área de especialidade, apesar da diminuição dos chamados “grandes Projectos”.

**WHAT STANDS OUT AS MOST RELEVANT IN YOUR AREA OF WORK?**

*Perhaps the most impressive fact in the area of public law is the increase in the number of litigation cases, both administrative and arbitral.*

*We could give a number of explanations for this but perhaps the most relevant is that this phenomenon is associated with the crisis we have been experiencing over recent years. This has led to an increase in tensions between contracting parties and greater and harsher competition in the context of the few public procurement contracts being organised by the State (in the broad sense). From another perspective, it is interesting and encouraging to see that a high volume of work has been maintained in this area of specialisation despite the fall in the number of large-scale projects.*

公法部门的主任 Pedro Melo 解释到，地铁的重建、Funchal 公共交通公司的重建和里斯本新邮轮码头的重建都是可以引起极大兴趣的项目，并且会牵涉到很多复杂的法律条文。PLMJ 的公法团队已经参与到了这些项目当中。

É interessante e animador registar que se manteve um alto volume de trabalho nesta área de especialidade, apesar da diminuição dos chamados “grandes Projectos”.

*It is interesting and encouraging to see that a high volume of work has been maintained in this area of specialisation despite the fall in the number of large-scale projects.*

**O dado porventura mais impressionante na área do Direito Público é o aumento do número de processos em contencioso (contencioso administrativo e arbitral).**

*Perhaps the most impressive fact in the area of public law is the increase in the number of litigation cases, both administrative and arbitral.*

Faço notar que não me refiro apenas ao incremento dos processos de contencioso, mas também ao urbanismo e ambiente que suscitaram frequentes solicitações da parte dos nossos Clientes.

Por fim, realço a circunstância da nossa Equipa estar directamente envolvida em Projectos de inegável interesse e complexidade jurídica: a reestruturação da Metro/Carris, a reestruturação da empresa de transportes públicos do Funchal, o novo Terminal de Cruzeiros de Lisboa, várias arbitragens relacionadas com contratos de concessão de obras públicas e com empreitadas de obras públicas, para além de alguns dossiês das chamadas contrapartidas militares.

#### **PORQUE É QUE É IMPORTANTE EXISTIR CONSENSO POLÍTICO NOS PROJECTOS DE INFRA-ESTRUTURAS ESSENCIAIS PARA PORTUGAL?**

É fundamental a existência de um consenso em diversos sectores do Estado. Este é um dado facilmente compreensível, sendo algo ocioso discorrer sobre o mesmo.

Como é natural, no domínio infra-estrutural, que envolve centenas de milhões de euros nos próximos anos em Projectos com um período de vida muito longo e que poderão, em maior ou menor grau, criar responsabilidades financeiras para as gerações futuras, não faz muito sentido a inexistência de um consenso, por mínimo que seja (para, pelo menos, parte dos Projectos cuja realização se antevê).

De resto, se assim não for, há o risco de um eventual novo Governo revogar decisões do actual, dando-se, então, um sinal de instabilidade para os potenciais investidores privados em tais Projectos.

*I should point out that I'm not only referring to the increase in the number of litigation cases, but also planning and environmental matters, which both lead to frequent requests for help from our clients.*

*Finally, I would mention the fact that our team is directly involved in projects of undeniable interest and legal complexity. These include the restructuring of the Lisbon public transport companies, Metro and Carris, the restructuring of the Funchal public transport company, the new Lisbon Cruise Terminal, and various arbitration cases relating to public works concession contracts and public works contracts.*

#### **WHY IS IT IMPORTANT FOR THERE TO BE POLITICAL CONSENSUS IN THE INFRASTRUCTURE PROJECTS THAT ARE ESSENTIAL FOR PORTUGAL?**

*It's certainly crucial for there to be a consensus across various state sectors. This is easy to understand and it would be something of a waste of time to dwell on it.*

*We are looking at infrastructure projects involving hundreds of millions of euros over the coming years that will have very long lifespans and, to a greater or lesser extent, could create financial responsibilities for future generations. In these circumstances, naturally, it does not make much sense for there to be a lack of consensus, however small, for at least some of the projects that are expected to be carried out.*

*Besides, if that is not the case, there is a risk that some new government in the future will repeal the decisions of the current one, indicating instability to potential private investors in such projects.*

*Having said that, if a consensus is not possible, the projects should go ahead anyway because, if they do not, an important part of the EU funds provided for this purpose may be lost.*

Dito isto, não sendo possível um consenso, os Projectos devem avançar porquanto, se assim não for, poderá ser perdida parte importante dos fundos comunitários previstos para este efeito.

Como se costuma dizer no “meio castrense”, mais vale decidir mal do que não decidir. Acho que é o caso. Sendo que, do que conheço, as decisões estratégicas mais relevantes já tomadas afiguram-se-me correctas.

### QUAIS DEVEM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL PARA O SEU FUTURO?

Muito tem sido dito e escrito sobre esta temática. Diria, portanto, que todos os diagnósticos estão feitos há muito tempo e que não nos faltam teorizações sobre o que há a fazer. Pessoalmente, não acredito que consigamos deixar de ser um Estado exíguo, para utilizar uma expressão do Prof. Adriano Moreira, se não deixarmos, de vez, a “política do ziguezague”. Temos de definir um plano de desenvolvimento económico e social e implementá-lo, reavaliando-o somente a médio prazo. Por fim, temos de ser muito mais exigentes no sector da educação e muito mais competentes naquilo que fazemos no nosso dia-a-dia. Como alguém que muito considerado dizia, onde está o “facilitismo” coloque-se a “exigência” e onde está a “vulgaridade” coloque-se a “excelência”.

*As they say, it's better to make a bad decision than not to decide at all. I believe that is true. This is because, as far as I'm aware, the most relevant strategic decisions already taken seem to me to be correct.*

### WHAT SHOULD PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE BE?

*Much has been said and written on this topic. However, I would say that all the diagnostics were done a long time ago and we're not short of theories on what should be done. Personally, I do not believe that we can stop being a small state, to use an expression of Professor Adriano Moreira if we do not give up the “policy of the zigzag” once and for all. We have to do is define a plan for economic and social development and implement it, only re-evaluating it in the medium term. Finally, we must be much more demanding in the education sector and much more competent in what we do in our day-to-day work.*

*As anyone who had given great consideration to the situation would say, we have to replace “facilitation” with “exigency” and the “common” with the “excellent”.*

也许在公法领域令人印象最深刻的事实就是行政和仲裁方面的诉讼案件数量都在提高。

Temos de definir um plano de desenvolvimento económico e social e implementá-lo, reavaliando-o somente a médio prazo.

*We have to do is define a plan for economic and social development and implement it, only re-evaluating it in the medium term.*



# PORTUGAL E O ESTADO DA ENERGIA: 2013-2014

*Portugal and the State Of Energy: 2013-2014*

2013 -2014 是葡萄牙经济复苏的一年

Portugal tem assegurado o cumprimento das metas da UE relativas a energias renováveis. Assim, a revisão legislativa antecipada no que respeita aos incentivos a este sector compatibiliza-se, agora, com as necessidades actuais do País, ou seja, visa criar liquidez financeira e limitar incentivos futuros a par de um crescimento da capacidade de produção instalada através de tecnologias experimentadas e mais baratas.

*Portugal has achieved compliance with the EU targets for renewable energy. For this reason, the expected legislative revision in respect of incentives for this sector is now compatible with the current needs of the country. In other words, the revision aims to create financial liquidity and to limit future incentives while achieving growth in installed production capacity by means of tested and cheaper technologies.*



ANA OLIVEIRA ROCHA

Associada Sénior  
Senior Associate  
[ana.oliveirarocha@plmj.pt](mailto:ana.oliveirarocha@plmj.pt)



MANUEL SANTOS VÍTOR

Managing Partner, Coordenador da Equipa de Energia e Recursos Naturais  
Managing Partner, Head of Energy and Natural Resources Team  
[manuel.santosvitor@plmj.pt](mailto:manuel.santosvitor@plmj.pt)

**E**m 2013 a energia produzida em Portugal a partir de fontes renováveis representava quase 60% da energia total produzida em Portugal. Portugal não tem petróleo nem gás mas, hoje em dia, tem a possibilidade de aproveitar o seu vento, sol e água.

O sector da energia é transversal a todas as áreas da economia e os seus custos pesam enormemente na nossa balança de pagamentos e na competitividade da nossa economia, a nível nacional e internacional.

Há, pois, todo o interesse em reduzir os custos de produção de energia, o que passa substancialmente pela estabilidade e segurança energéticas – reduzindo a dependência dos preços da energia importada e utilizando, criando e desenvolvendo novas formas de produção de energia que não dependam de recursos exógenos. É nesta perspectiva que as políticas da UE para construção de um mercado energético interno comum e em cada um dos seus Estados Membros, têm vindo a evoluir, procurando formas alternativas e sustentáveis do ponto de vista económico e de intensidade energética e ambiental de produção de ener-

*In 2013, the energy produced in Portugal from renewable sources represented almost 60% of the total energy produced in the country. Portugal does not have oil or gas but, today, it is perfectly placed to take advantage of its wind, sun and water.*

*The energy sector cuts across all areas of the economy and its costs are an enormous burden on our balance of payments and on the competitiveness of our economy, both domestically and internationally.*

*There is, therefore, great interest in reducing the costs of energy production which is achieved, to a large extent, through energy stability and security - reducing dependence on imported energy prices and using, creating and developing new forms of energy production that do not depend on external resources. This is why EU policies to build a common internal energy market and an energy market in each of its member states, have been evolving. The aim of these policies is to seek alternative forms of energy production that are sustainable economically and in terms of energy intensity and the environment. Such alternative sources include shale gas in the EU, renewable energies, large-scale hydroelectric power and cogeneration.*

葡萄牙已经做到遵守欧盟可再生能源的发展目标，因此，未来在这一领域激励措施的法律修改同国家目前的需求是相匹配的。换句话说，修法的目的在于增加资金流动性，并在依靠更加廉价、可靠的技术支持下保持在线生产能力的同时，限制未来的激励措施。

**Apesar do aumento das contribuições a efectuar pelos vários players do sector e da antecipada redução dos incentivos às renováveis, espera-se que a factura energética nacional para o consumidor continue a crescer até 2050.**

*Despite the increase in the contributions to be made by the various players in the sector and the expected reduction in incentives for renewables, it is expected that the national energy bill for the consumer will continue to grow until 2050.*

gia (i.e., gás de xisto na UE, energias renováveis, grande hídrica e cogeração).

Na perspectiva do mercado e competitividades nacionais, o clima económico e financeiro actual tem tido grande impacto no sector da energia. 2012 e 2013 foram anos de repensar o sector devido à insustentabilidade dos esquemas de pagamento das reestruturações do sector tendo em vista a sua liberalização, os incentivos à produção de energia eléctrica e a garantia da disponibilidade das centrais eléctricas – observando-se uma dívida crescente do Sector Eléctrico Nacional por impossibilidade de repercussão tarifária de todos os custos dos anos anteriores resultantes dessa reestruturação e da tentativa de criação de uma necessária base produtiva.

Portugal tem assegurado o cumprimento das metas da UE relativas a energias renováveis. Assim, a revisão legislativa antecipada no que respeita aos incentivos a este sector compatibiliza-se, agora, com as necessidades actuais do País, ou seja, visa criar liquidez financeira e limitar incentivos futuros a par de um crescimento da capacidade de produção instalada através de tecnologias experimentadas e mais baratas.

Foi recentemente criada a Contribuição Extraordinária sobre o Sector Energético (“CESE”) e o Fundo para a Sustentabilidade Sistémica do Sector Energético financiado, entre outros, por aquela contribuição. A CESE abrange vários *players* do sector como sejam os comercializadores grossistas e alguns tipos de centros electro-produtores.

Através deste Fundo pretende-se estabelecer mecanismos que contribuam para a sustentabilidade sistémica do sector. Tais mecanismos passam, nomeadamente, pela redução da dívida tarifária e

*From the perspective of the Portuguese market and competitiveness, the current economic and financial climate has had a great impact on the energy sector. 2012 and 2013 were years to rethink the sector due to the unsustainability of the schemes to pay for restructuring of the sector in light of its liberalisation, the incentives for production of electrical energy and the guarantee of availability of power stations. We witnessed growing debt in the national electricity sector because it was impossible to recoup all the costs of previous years resulting from this restructuring and from the attempt to create the necessary production base through electricity tariffs.*

*Portugal has achieved compliance with the EU targets for renewable energy. For this reason, the expected legislative revision in respect of incentives for this sector is now compatible with the current needs of the country. In other words, the revision aims to create financial liquidity and to limit future incentives while achieving growth in installed production capacity by means of tested and cheaper technologies.*

*An Energy Sector Extraordinary Contribution (“ESEC”) was recently established, as was the Fund for Systemic Sustainability of the Energy Sector, financed, in part, by that contribution. The ESEC applies to a range of players in the sector including wholesalers and some types of electricity generating stations.*

*Through this Fund, it is hoped to establish mechanisms that contribute to the systemic sustainability of the sector. These mechanisms include, among others, the reduction of tariff debt and the financing of social and environmental policies related to energy efficiency measures.*

*Other measures intended to achieve sustainability in the sector include support for companies and a reduction in the financial burden for the national electricity system arising from costs of general economic interest, particularly those resulting from the extra cost of the convergence of tariffs with those of the Autonomous Regions.*

*Besides the ESEC, which is already in force in 2014, a financial contribution charged*



pelo financiamento de políticas sociais e ambientais relacionadas com medidas de eficiência energética.

Outras medidas que visam a sustentabilidade do sector traduzem-se no apoio às empresas e minimização dos encargos financeiros para o Sistema Eléctrico Nacional decorrentes de custos de interesse económico geral, designadamente resultantes dos sobrecustos com a convergência tarifária com as Regiões Autónomas.

Para além da CESE já aplicável em 2014, vigorava em 2013 e permanece para 2014 uma contribuição financeira, cobrada por MW injectado na rede, a suportar pelos centros electro-produtores e que visa cobrir custos de externalidades, acautelando a sustentabilidade sistémica do sector energético, o fomento das energias renováveis e, em certa medida, a compensação aos produtores e distribuidores de energia por medidas e eventos extra-mercado, com impacto na formação dos preços.

Apesar do aumento das contribuições a efectuar pelos vários *players* do sector e da antecipada redução dos incentivos às renováveis, espera-se que a factura energética nacional para o consumidor continue a crescer até 2050.

É, no entanto, de referir que as medidas acima mencionadas não levaram a uma estagnação do sector energético, antes pelo contrário. Se por um lado é verdade que foram suspensas as atribuições de novos pontos de recepção às energias renováveis, também é verdade que começam a ser já uma realidade palpável as denominadas *smart grids* e oportunidades para novas tecnologias de produção de electricidade em sinergia com outras áreas como sejam a gestão de resíduos, a produção de energia frigorífica e calorífica e a optimização das tecnologias, prevendo-se desenvolvimentos na legislação da produção de energia eléctrica para auto-consumo para breve.

*per MW injected into the network to be paid by electricity generating stations came into force in 2013 and remains in force for 2014. The aim of this charge is to cover the costs of externalities, safeguarding the systemic sustainability of the energy sector, the fostering of renewable energies and, to a certain extent, compensation for producers and distributors of energy for non-market measures and events with an impact on setting prices.*

*Despite the increase in the contributions to be made by the various players in the sector and the expected reduction in incentives for renewables, it is expected that the national energy bill for the consumer will continue to grow until 2050. However, it should be noted that the measures referred to above have not led to a stagnation of the energy sector, but quite the contrary. If, on the one hand, it is true that attributions of new electrical energy reception points have been suspended, it is also true that we have the beginnings of a palpable reality of smart grids and opportunities for new technologies for energy production in synergy with other areas such as waste management, the production of cooling and heating energy and the optimisation of technologies. We also expect developments in the legislation on electrical energy production for own consumption in the near future.*

尽管该领域各类参与者的贡献越来越来多以及可再生能源激励措施的预期减少，人们预期，本国消费能源订单会持续增长到2050年。

Portugal não tem petróleo nem gás mas, hoje em dia, tem a possibilidade de aproveitar o seu vento, sol e água.

*Portugal does not have oil or gas but, today, it is perfectly placed to take advantage of its wind, sun and water.*



PLMJ ARBITRAGEM / *PLMJ ARBITRATION*

Primeira linha da esquerda para a direita *First row from left to right*  
 CARLA GOÍS COELHO/ ANTÓNIO PINTO MONTEIRO/ PEDRO  
 METELLO DE NÁPOLES/ RAQUEL RIBEIRO CORREIA/ CATARINA  
 PINHO/ IÑAKI PAIVA DE SOUSA/ NUNO LOURENÇO/ FILIPA  
 CANSADO CARVALHO/

Linha de trás da esquerda para a direita *Back row from left to right*  
 DIOGO DUARTE DE CAMPOS/ PÁCOME ZIEGLER/ RUTE ALVES/  
 TIAGO DUARTE/ CARMEN BAPTISTA ROSA/ PEDRO FARIA/ JOSÉ  
 MIGUEL JÚDICE/JOÃO ILHÃO MOREIRA/ ANTÓNIO JÚDICE  
 MOREIRA

Não puderam estar na sessão fotográfica os restantes membros  
 da PLMJ Arbitragem *The following members of the Arbitration Team*  
*could not attend the photo-shoot:* MANUEL CAVALEIRO BRANDÃO,  
 FREDERICO PERRY VIDAL (PORTO), NUNO MORAIS SARMENTO;  
 MANUEL LOPES ROCHA E PEDRO MELO (LISBOA), E AINDA TELMA  
 PIRES DE LIMA (LISBOA), CARLA MACHADO (PORTO), TOMÁS  
 TIMBANE, ALFIADO PASCOAL, HIGINO BRITO  
 (GLM e GLA que integram em Luanda e Maputo o International  
 Network de PLMJ Arbitragem *GLM in Mozambique and GLA in*  
*Angola are also part of the PLMJ Arbitration international network.*

# CADA VEZ MAIS ESPECIALIZADOS

*Increasingly specialised*

不断成长，不断专业化的法律服务

PLMJ é a única sociedade de Advogados que separa a arbitragem da litigância, embora as Equipas colaborem e com isso “reforçamos a especialização”, considera José Miguel Júdice, Sócio, Coordenador de PLMJ Arbitragem. Trata-se de uma área que, em facturação, cresceu mais de dois dígitos em 2013 e agora o desafio “é continuar neste mercado muito competitivo”.

*PLMJ is the only Portuguese law firm that has separated arbitration from litigation, although the teams do work together. This has “strengthened our degree of specialisation”, explains José Miguel Júdice, the partner who heads PLMJ Arbitration. Our billing grew by more than two digits in 2013 and now “the challenge is to keep moving forward in this very competitive market”.*

### QUAL O SIGNIFICADO DE PLMJ ARBITRAGEM TER SIDO INTEGRADA NA LISTA GAR 100?

Este foi um movimento de viragem para a comunidade arbitral portuguesa. PLMJ foi considerada pela mais prestigiada revista de arbitragem mundial (a "Global Arbitration Review") como um dos GAR 100, ou seja passámos a estar entre as principais 100 Equipas de arbitragem a nível mundial. É a primeira vez que uma firma portuguesa tem essa honra e coroa anos de esforço nosso para servir com eficácia Clientes de todo o Mundo.

### OLHANDO PARA 2013 E PREVENDO A EVOLUÇÃO DE 2014, QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DA ARBITRAGEM EM PORTUGAL?

Em primeiro lugar o novo impulso dado ao Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa: Um novo Regulamento que reduziu em média substancialmente os custos para as empresas e criou um Código Deontológico para os árbitros; a integração de nomes estrangei-

### WHAT IS THE SIGNIFICANCE OF PLMJ ARBITRATION APPEARING ON THE GAR 100 LIST?

*This was a turning point for the Portuguese arbitration community. The most prestigious international arbitration review ("Global Arbitration Review") decided to name PLMJ as one of the GAR 100. In other words, we were placed among the 100 leading arbitration teams in the world. This is the first time a Portuguese firm has received this honour and it crowns years of effort on our part to serve clients from around the world effectively.*

### LOOKING BACK AT 2013 AND FORWARD TO EVOLUTION IN 2014, WHAT ARE THE MAIN TRENDS IN ARBITRATION IN PORTUGAL?

*Firstly, the Arbitration Centre of the Portuguese Chamber of Commerce and Industry received a great boost: a new regulation that, on average, substantially reduced the costs for*

负责 PLMJ 仲裁部的合伙人 José Miguel Júdice 解释道：“PLMJ 是仅有的将仲裁业务与诉讼业务分割开来的葡萄牙律所——尽管两个业务的团队是在一起工作的。这强化了我们的专业程度。2013 年我们的业务量是以两位数的速度增长的，现在我们面临的挑战则是在这个竞争十分激烈的市场上继续向前进步。”

Crescemos em facturação mais de dois dígitos em 2013. Agora o desafio é continuar neste mercado muito competitivo.

*Our billing grew by more than two digits in 2013 and now the challenge is to keep moving forward in this very competitive market.*

Para além de continuarmos envolvidos em arbitragens ICSID, CCI, OHADA e UNCITRAL (em vários países como Angola, Moçambique, Inglaterra, Costa do Marfim, França, Brasil e Espanha), temos a honra de estar a representar o Estado de Moçambique em importantes arbitragens no âmbito da PLMJ International Network.

*Besides continuing to be involved in ICSID, ICC, OHADA and UNCITRAL arbitrations in a number of countries including Angola, Mozambique, the UK, Ivory Coast, France, Brazil and Spain, we had the honour of representing the State of Mozambique in important arbitrations in the context of PLMJ International Legal Network.*

ros reputados para a lista de árbitros; e a renovação da Direcção que tem agora um grupo de jovens arbitralistas muito dinâmicos. Deixou de haver qualquer razão para a opção por arbitragens ad hoc em vez de se usar o Centro de Arbitragem. Depois a consolidação dos Encontros Internacionais de Arbitragem de Coimbra como o grande evento da agenda nacional. E finalmente a edição de obras de referência que mostram uma comunidade arbitral vibrante. Estou orgulhoso de estar ligado a essas evoluções.

#### **E COMO VAI PLMJ NESSE CENÁRIO?**

Creio que muito bem. Somos a única sociedade de Advogados que separa a arbitragem da litigância, embora as Equipas colaborem. Com isso reforçamos a especialização. PLMJ Arbitragem tem mais de 20 Advogados (8 dos quais Sócios), situados em Lisboa, Porto, Faro, Luanda e Maputo, trabalhamos em 5 línguas (inglês, espanhol, francês, alemão e português) e temos Advogados de várias nacionalidades. Crescemos em facturação mais de dois dígitos em 2013. Agora o desafio é continuar neste mercado muito competitivo.

#### **E A EQUIPA DE PLMJ ARBITRAGEM?**

Também quanto a isso estou muito contente. Tomás Timbane foi eleito Bastonário da Ordem dos Advogados de Moçambique, Filipa Cansado de Carvalho está na Direcção dos “menos de 40 anos” do Club Español de Arbitraje” (e eu na Direcção do

*companies and created a code of ethics for arbitrators. In addition to this, the centre saw the inclusion of renowned foreigners on its list of arbitrators and the replacement of the management, which is now made up of a group of very dynamic young arbitration professionals. This means there is now no reason to opt for ad hoc arbitrations in preference to the Arbitration Centre. On top of all this, we have witnessed the consolidation of the Coimbra International Arbitration Meetings as the main arbitration event on the Portuguese calendar. Finally, we have seen the publication of reference works that reflect a vibrant arbitration community. I am proud to be linked to these developments.*

#### **AND HOW IS PLMJ GETTING ON IN THIS SCENARIO?**

*Very well, I think. We are the only Portuguese law firm that has separated arbitration from litigation, although the teams do work together. This has strengthened our degree of specialisation. PLMJ Arbitration has more than 20 lawyers, eight of whom are partners, located in Lisbon, Oporto, Faro, Luanda and Maputo. We work in five languages (English, Spanish, French, German and Portuguese) and we have lawyers of a variety of nationalities. Our billing grew by more than two digits in 2013 and now the challenge is to keep moving forward in this very competitive market.*

#### **WHAT ABOUT THE PLMJ ARBITRATION TEAM?**

*I'm also very happy about this. Tomás Timbane was elected President of the Mozambican Bar Association, Filipa Cansado de Carvalho is on the board of the “under 40” section of the Spanish Arbitration Club and I'm on its main board. In addition, Manuel Cavaleiro Brandão and Pedro*

Club), Manuel Cavaleiro Brandão e Pedro Metello de Nápoles na Direcção da Comissão Nacional de Arbitragem da CCI, Antonio Júdice Moreira na Direcção dos “menos de 40 anos” da Associação Portuguesa de Arbitragem (e eu na Direcção), Tiago Duarte é o responsável da área de arbitragem de investimento da APA. Todos eles e alguns mais têm feito conferências em vários países e escrito para revistas de referência internacional. E eu continuo na Corte Internacional de Arbitragem da CCI e passei a presidir desde Setembro de 2013 ao Centro de Arbitragem. Finalmente quero realçar que continuamos a investir em pessoas: o António Pinto Monteiro deve entregar este ano o seu doutoramento em arbitragem, a Equipa cresceu, de uma das mais reputadas sociedades de Advogados em arbitragem - Dechert - veio recentemente o Pacôme Ziegler, que, com a sua grande experiência, veio reforçar a nossa Equipa sobretudo para arbitragens em línguas estrangeiras.

#### **E QUANTO A ARBITRAGENS, 2013 FOI UM BOM ANO?**

Um ano excelente. Para além de continuarmos envolvidos em arbitragens ICSID, CCI, OHADA e UNCITRAL (em vários países como Angola, Moçambique, Inglaterra, Costa do Marfim, França, Brasil e Espanha), temos a honra de estar a representar o Estado de Moçambique em importantes arbitragens no âmbito da PLMJ International Network, e eu estive a presidir a uma arbitragem de protecção de investimento bilingue (em espanhol e inglês) e a uma arbitragem internacional em Espanha, para além de outras. O que não falta, graças a Deus, é trabalho. E é fantástico trabalhar com a Equipa que tenho a honra de coordenar.

*Metello de Nápoles are on the board of the ICC's National Arbitration Committee, Antonio Júdice Moreira is on the board of the “under 40” section of the Portuguese Arbitration Association and I'm on its main board, and Tiago Duarte is head of its investment arbitration area. All of them and some others too have appeared at conferences in a number of countries and written for leading international publications. I am still a member of the ICC International Court of Arbitration and I have been president of the Arbitration Centre since 2013. Finally, I would like to emphasise that we continue to invest in people: António Pinto Monteiro is due to complete his doctorate in arbitration, and the team has grown, including an arrival from one of most reputable law firms in arbitration - Dechert - Pacôme Ziegler, who recently brought his great experience to strengthen our team, above all for arbitrations in foreign languages.*

#### **AND WAS 2013 A GOOD YEAR FOR ARBITRATIONS?**

*An excellent year. Besides continuing to be involved in ICSID, ICC, OHADA and UNCITRAL arbitrations in a number of countries including Angola, Mozambique, the UK, Ivory Coast, France, Brazil and Spain, we had the honour of representing the State of Mozambique in important arbitrations in the context of PLMJ International Legal Network. In addition, I presided over a bilingual (Spanish and English) investment protection arbitration and an international arbitration in Spain, among others. Thankfully, we are not short of work and it is fantastic to work with the team I have the honour of heading.*

除了继续参与在安哥拉、莫桑比克、英国、象牙海岸（科特迪瓦）、巴西以及西班牙等诸多国家的涉及ICSID, ICC, OHADA, UNCITRAL 的仲裁业务外，我们还有幸在PLMJ的国际法律服务中代表莫桑比克国参与重要的仲裁事项。



DUARTE SCHMIDT LINO  
Sócio, Coordenador da Equipa  
de Private Equity  
*Partner, Head of  
Private Equity Team*  
[duarte.schmidtino@plmj.pt](mailto:duarte.schmidtino@plmj.pt)

# AUMENTAR A EFICIÊNCIA

*Increasing Efficiency*

提高效率

A autonomização da Área de Prática de Private Equity permitiu otimizar a resposta da PLMJ a uma procura que já existia. A liderar a Equipa está o Sócio Duarte Schmidt Lino, que acredita nas virtudes dos fundos de investimento como alternativa ao financiamento bancário.

*Creating an independent private equity practice made it possible to optimise PLMJ's response to demand that already existed. The partner who leads this team, Duarte Schmidt Lino, believes in the virtues of investment funds as an alternative to bank financing.*

### **O QUE MOTIVOU A APOSTA DE PLMJ NA AUTONOMIZAÇÃO DE UMA ÁREA DE PRIVATE EQUITY?**

A aposta de PLMJ na área de Private Equity aconteceu um pouco ao contrário do que costuma acontecer nas sociedades de Advogados, que criam Equipas quando querem passar a ter mais trabalho numa área. Conosco, aconteceu percebermos que já tínhamos um volume de trabalho e experiência acumulada muito significativa numa área que não era autónoma, mas onde as solicitações dos Clientes eram cada vez maiores e mais específicas, pelo que decidimos apostar em dar autonomia a um núcleo de Advogados que já trabalhava em conjunto, reforçado a Equipa com a integração formal de outras pessoas o que nos permite aumentar a eficiência na resposta a uma procura que já existia.

### **QUAIS AS MAIS-VALIAS DE UMA EQUIPA 100% FOCADA EM PRIVATE EQUITY?**

A mais-valia decorre de termos uma Equipa de pessoas com uma experiência bastante significativa nesta área, uma Equipa que já montou fundos, que já acompanhou a angariação de capital de fundos, que já fez muitas transacções de *Private Equity* e de M&A de vários tipos, desde assessorar os vendedores a assessorar os compradores, os minoritários e os maioritários. Que já esteve envolvida em investimentos puramente de *equity*, em investimentos de dívida e em híbridos. Os Clientes beneficiam dessa profundidade.

### **A QUE DEVEM OS EMPRESÁRIOS ESTAR ATENTOS NESTA MATÉRIA?**

Até agora, em Portugal, o financiamento tem sido muito pouco especializado.

### **WHAT MOTIVATED PLMJ TO CREATE AN INDEPENDENT PRIVATE EQUITY PRACTICE?**

*What PLMJ did in creating an independent private equity practice was different to the majority of law firms, which usually create teams when they want to get more work in a certain area. With us, it happened because it was clear that we already had a very significant volume of work and extensive experience in an area that was not independent and where demand from clients was growing and becoming more specific. For this reason, we decided to give autonomy to a core team of lawyers who already worked together and to strengthen the team by bringing in other people on a formal basis. This made it possible to increase efficiency in responding to the demand that already existed.*

### **WHAT ARE THE ADVANTAGES OF A TEAM THAT IS 100% FOCUSED ON PRIVATE EQUITY?**

*The great advantage arises from the fact that we have a team with extensive experience in this area. The team has already set up funds and handled the raising of capital funds, and has been involved in many private equity and M&A transactions of a variety of types, from advising sellers to advising buyers, or the minority to the majority. The team has also already been involved in pure equity investments and in debt and hybrid investments. The clients benefit from this depth.*

### **WHAT SHOULD BUSINESS PEOPLE FOCUS THEIR ATTENTION ON IN THIS AREA?**

*Up to now, in Portugal, financing has not been very specialised. Companies have tended to have the same capital structure with few exceptions for those that are*

PLMJ 律师事务所建立了独立的私人股本领域，能够优化客户对此服务的需求。团队主任 Duarte Schmidt Lino 相信，投资基金能够代替银行融资成为新的融资方式。

**O impasse a que a banca chegou está a obrigar a que as empresas olhem para outro tipo de estruturas de financiamento. Há muitas empresas que estão paralisadas e que poderiam não estar se tivessem recorrido a outro tipo de financiamento.**

*The impasse reached by the banks is forcing companies to look towards other types of financing structures.*

*There are many companies that are paralysed and might not be if they had turned to other types of financing.*

As empresas têm, tendencialmente, a mesma estrutura de capitais, com poucas exceções para as que estão em Bolsa. O balanço típico das empresas é muito poucos capitais próprios, e depois dívida bancária ou dívida accionista. Há variações, mas, no fundo, o financiamento é sempre bancário.

Em mercados mais sofisticados, o balanço da empresa é muito mais complexo e a estrutura de financiamento muito mais diferenciada. É diferente de Portugal para a média da Europa e é diferente da Europa para os Estados Unidos, onde há muito mais fontes especializadas de financiamento.

Esta crise colocou a nu os problemas e as fragilidades desta abordagem. O impasse a que a banca chegou está a obrigar a que as empresas olhem para outro tipo de estruturas de financiamento. É uma educação e é uma educação difícil, porque o empresário português desconfia muito de Sócios. Há muitas empresas que estão paralisadas e que poderiam não estar se tivessem recorrido a outro tipo de financiamento.

#### **ESTAS FONTES DE FINANCIAMENTO ALTERNATIVAS SÃO ADEQUADAS PARA TODOS OS SECTORES?**

Dada a situação macro-económica do País, em que a procura interna diminuiu, as empresas que vivem do mercado interno não são especialmente atraentes. As exportadoras são as que estão a ser mais procuradas pelos financiadores, nomeadamente as de hotelaria, que são exportadoras mas vendendo o produto internamente. Estão a atrair muita atenção. Há uma necessidade de reestruturação verdadeira, em que os bancos vão ter de sair com perdas

*on the stock market. The typical balance for companies is very little own capital and then bank debt or shareholder debt. There are variations but, fundamentally, the financing is always from banks.*

*In more sophisticated markets, the balance of the company is much more complex and the financing structure much more varied. Portugal is different from the European average and Europe is different from the United States, where there are many more specialised sources of financing.*

*This crisis has laid bare the problems and weaknesses of this approach. The impasse reached by the banks is forcing companies to look towards other types of financing structures. It is a lesson and a hard lesson because Portuguese business people have very little trust in partners. There are many companies that are paralysed and might not be if they had turned to other types of financing.*

#### **BUT ARE THESE ALTERNATIVE SOURCES OF FINANCING APPROPRIATE FOR ALL SECTORS?**

*Given the macroeconomic situation of the country, in which internal demand has fallen, companies that live on the internal market are not particularly attractive. Exporters are the ones more sought-after by finance providers, particularly in the hotel sector where they are exporters but sell their product internally. They are attracting a great deal of attention. There is a need for real restructuring in which the banks will have to come out with losses in relation to the cash they lent and in which the assets, even in an economic upturn, will struggle to give the return necessary to pay the debt. These assets will have to change hands.*

#### **WILL THERE ALWAYS BE ALTERNATIVE SOURCES OF FINANCING?**

*Until the crisis, it was very difficult for any alternative fund to compete with bank financing and, in this respect,*



relativamente ao dinheiro que emprestaram e em que os activos, mesmo numa situação de retoma, dificilmente darão o retorno necessário para pagar a dívida. Esses activos vão ter de trocar de mãos.

### **MAS SERÃO SEMPRE FONTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO?**

Até à crise era muito difícil qualquer fundo alternativo competir com o financiamento bancário e, nesse aspecto, a crise provocou uma quebra na hegemonia da banca. Mas espero que essa lição se perpetue e impeça que o *status quo* antes da crise regresse.

De qualquer forma, os fundos serão sempre para um nicho. Vão ter mais peso, na minha opinião, vão suprir a enorme deficiência de capitais próprios das empresas portuguesas, mas os bancos terão sempre um enorme papel em Portugal. O *gap* vai diminuir, mas não acredito que a nossa cultura mude ao ponto de haver uma coincidência de distribuição dos vários tipos de financiamento.

### **PORTUGAL TEM UM PAPEL ÓBVIO COMO PLATAFORMA QUE LIGA A EUROPA A ÁFRICA E, PELO MENOS, À AMÉRICA DO SUL. DEVÍAMOS APOSTAR MUITO EM INFORMAR O RESTO DO MUNDO SOBRE AS EXTRAORDINÁRIAS CONDIÇÕES DE VIDA QUE OFERECEMOS?**

Podemos ser um País que atrai actividades de valor acrescentado que não precisam de estar perto dos centros de decisão. Estou a falar de centros universitários, de centros de Investigação e Desenvolvimento. Temos um rácio custo-qualidade imbatível que devíamos vender. Temos enormes condições de atracção de capital humano e isso pode contribuir para passarmos a atrair o outro capital.

*the crisis brought an end to the bank's hegemony. But I hope this lesson continues and stops the previous status quo from returning. In any case, the funds will always be for a niche. They will have more weight, in my opinion, and they will overcome the enormous deficiency in own capital suffered by Portuguese companies. However, the banks will always have a huge role in Portugal. The gap will get smaller, but I don't believe that our culture will change to the point of the various types of financing being distributed evenly.*

### **WHAT SHOULD PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE BE?**

*Portugal has an obvious role as a platform that links Europe to Africa and, certainly, to South America. We should focus on letting the rest of the world know about the extraordinary living conditions we offer. We can be a country that attracts added-value activities that do not need to be close to decision-making centres. I'm talking about university centres and research and development centres. We have an unbeatable cost-quality ratio that we should sell. We have great conditions to attract human capital and this could contribute to us also attracting other types of capital.*

银行陷入的僵局，已经迫使公司开始去寻找其他的融资方式。这是一个教训、沉重的教训，因为葡萄牙的商人越来越不信任合作伙伴。有很多公司已经陷入瘫痪，如果寻求其它的融资方式，也许这些公司就不会陷入瘫痪。

As exportadoras são as que estão a ser mais procuradas pelos financiadores, nomeadamente as de hotelaria.

*Exporters are the ones more sought-after by finance providers, particularly in the hotel sector.*



Da esquerda para a direita  
*From left to right*  
CÉLIA VIEIRA DE FREITAS/ MIGUEL  
URBANO/ MARIA JOÃO MATA/  
RITA ALBUQUERQUE/ SARA  
AUGUSTO DE MATOS

# M&A DE PROXIMIDADE

*M&A up close*

## 聚焦PLMJ的并购团队

A Equipa PLMJ de M&A tem procurado assegurar aos seus Clientes um serviço de grande proximidade, dando-lhes todo o apoio quer antes quer depois dos negócios. Maria João Mata, Sócia, Coordenadora da Equipa de M&A, afirma que, nesta área, a grande questão para 2014 é saber quando é que os investidores com liquidez regressam aos mercados.

*PLMJ's M&A Practice has sought to guarantee clients a service characterised by great proximity, giving them support both before and after deals. Maria João Mata, the partner who heads the M&A team, says the burning question in this area is when we will see a return to the markets of investors with liquidity.*

**O QUE DESTACA DE MAIS RELEVANTE NA ÁREA DE M&A NO ÚLTIMO ANO?**

O ano de 2013 já revelou sinais positivos no que diz respeito às operações de M&A, sobretudo pelo aumento do número de transacções e não tanto pelos valores que essas operações atingiram. Manteve-se ainda acentuado o interesse dos investidores em África, em especial Angola e Moçambique, sobretudo em Projectos mas também em operações de M&A.

Outro aspecto que voltou a marcar o mercado em 2013 prende-se com os drivers das transacções, que continuam a ser a alienação de activos non-core e/ou motivadas pela situação financeira do vendedor (*distress driven*).

**E PERSPECTIVAS FUTURAS?**

A grande questão para 2014 – que não é nova – é quando é que os investidores com liquidez, os que se viram na necessidade de aforrar por força da crise, por cautela e pressão interna, e não tanto pela sua situação financeira, regressam aos mercados. Por se tratar de investidores com um perfil conservador antecipo que apenas o façam depois de ultrapassada a incerteza financeira e política portuguesa e europeia, ou seja, sendo optimista, gostaria de começar a ver essa tendência a formar-se a partir do segundo semestre deste ano.

**A QUE É QUE OS EMPRESÁRIOS DEVEM ESTAR MAIS ATENTOS?**

Numa perspectiva de crescimento dos seus negócios consideraria dois aspectos: de um lado, a aposta na internacionalização, sobretudo virada para os mercados (ainda) emergentes, incluin-

**WHAT WERE THE MOST RELEVANT FEATURES IN M&A OVER THE LAST YEAR?**

*2013 saw positive signs in the area of M&A operations, above all, in the increase in the number of transactions and, to a lesser extent, in the increase in the value of these operations. The keen interest of investors in Africa, in particular, Angola and Mozambique remained steady, above all in projects but also in M&A operations.*

*Another aspect that also left its mark on the market in 2013 related to the drivers for transactions which continue to be the disposal of non-core assets and/or distress driven disposals.*

**AND THE OUTLOOK FOR THE FUTURE?**

*The burning question for 2014 - which is not new - is when we will see a return to the markets of investors with liquidity that saw the need to save because of the crisis, as a precaution and because of internal pressure, and not so much because of their financial situation. Since we're talking about investors with a conservative profile, I expect they would only do this after overcoming the Portuguese and European financial and political uncertainty, in other words, and being optimistic, I would like to see this trend develop from the second half of this year.*

**WHAT SHOULD BUSINESS PEOPLE PAY MOST ATTENTION TO?**

*From the perspective of growth of their businesses, I would consider two aspects. On the one hand, there should be a focus on internationalisation, above all in (still) emerging markets, in particular, Angola and Mozambique, for the reasons of proximity which are widely known. On*

并购团队一直致力于在交易前后为客户提供最贴切的、最全面的法律服务。并购团队的主任 **Maria João Mata** 认为在这个领域最亟待解决的问题是，什么时候市场投资者才能看到回报。

Muitos dos nossos Clientes de M&A são de base nacional, muitas das vezes nossos Clientes há dezenas de anos que, de forma quase imediata, solicitam a nossa assistência quando decidem avançar para este tipo de operações.

*Many of our M&A clients are based in Portugal and, very often, have been our clients for decades. These clients almost immediately seek our assistance when they decide to go ahead with these types of operations.*

do nestes, em especial, Angola e Moçambique, pelas razões de proximidade que são sobejamente conhecidas; de outro lado, já do ponto de vista interno, a procura de oportunidades de investimento sobretudo no sentido do crescimento orgânico, facilitada pelos *drivers* das transacções já referidos.

#### **QUAL TEM SIDO O PAPEL DA EQUIPA DE PLMJ NOS PROJECTOS DE M&A EM PORTUGAL?**

A nossa Equipa tem procurado assegurar um serviço ao Cliente de grande proximidade, transmitindo, para além dos conhecimentos técnicos e da experiência, confiança, disponibilidade e cumplicidade. Neste tipo de operações, apesar de tipicamente ocorrerem num período curto de tempo, o relacionamento com os Clientes é muito intenso e é decisivo que vejam os seus Advogados como parte da sua Equipa.

Destacaria igualmente a importância de se conhecer o mercado do alvo das operações, seja quanto às suas forças e fragilidades, seja quanto aos principais *players*.

Por último, é ainda decisiva, para além de toda a fase preparatória da operação, a integração de negócios subsequente à aquisição. Esta fase, que por vezes é subestimada, tem vindo a ser indicada em estudos recentes como uma das principais razões impeditivas de as aquisições não atingirem o sucesso que se esperava.

#### **QUAL O PERFIL ACTUAL DOS INVESTIDORES QUE PROCURAM PORTUGAL PARA ESTAS OPERAÇÕES?**

As operações que temos acompanhado com investidores estrangeiros revelam Clientes de perfil conservador,

*the other hand, from an internal point of view, we have the demand for investment opportunities, above all in terms of organic growth, which is facilitated by the transaction drivers referred to above.*

#### **WHAT HAS THE ROLE OF PLMJ'S TEAM BEEN IN PROJECTS AND M&A OPERATIONS IN PORTUGAL?**

*Our team has striven to ensure a service characterised by great proximity to the client and, besides technical knowledge and experience, a service that communicates confidence, availability and complicity. In these types of operations, despite the fact that they typically occur over a short period of time, the relationship with the client is very intense and it is crucial that they see the lawyers as part of their team.*

*I would also highlight the importance of knowing the target market for operations, its strengths and weaknesses and who the main players are.*

*Finally, besides the whole preparatory phase of the operation, the integration of the businesses following the acquisition is also crucial. This phase, which is sometimes underestimated in terms of its importance, has been indicated in recent studies as one of the main reasons that prevent acquisitions from achieving the success that was hoped for.*

#### **WHAT IS THE CURRENT PROFILE OF INVESTORS WHO LOOK TO PORTUGAL FOR THESE OPERATIONS?**

*The operations we have handled with foreign investors involve clients that have a conservative profile with a very clear concern for the risks, not only in terms of business, but also in terms of political and financial risks. This has led to the situation in which the majority of these operations never come to fruition.*

*Many of our M&A clients are based in Portugal and, very often, have been our clients for decades. These clients almost immediately seek our assistance when they decide to go ahead with these types*

com preocupações muito marcadas pelos riscos, não apenas do negócio, mas também político e financeiro, o que tem levado a que grande parte dessas operações acabe por não se concluir.

Muitos dos nossos Clientes de M&A são de base nacional, muitas das vezes nossos Clientes há dezenas de anos. que, de forma quase imediata, solicitam a nossa assistência quando decidem avançar para este tipo de operações. Independentemente deste aspecto, têm também um perfil conservador e o que temos visto é que acompanham a tendência do mercado: o alvo do investimento centra-se em distressed assets, enquanto motivação do vendedor, e, em contrapartida, do lado do comprador, no crescimento do negócio, sobretudo do *core*.

### QUAIS DEVEM SER AS APOSTAS ESTRATÉGICAS DE PORTUGAL PARA O SEU FUTURO?

As medidas de austeridade adoptadas têm vindo a ser entendidas como um dos principais entraves ao crescimento económico, e os investidores partilham desse entendimento, como tem vindo a ser revelado em estudos na área do M&A publicados nos últimos anos.

Outro dissuasor – e no qual reconhecemos que progredimos muito nos últimos anos – prende-se com a burocracia dos processos, que ainda desincentiva o investimento, não apenas estrangeiro mas também português.

A curto e médio prazo as apostas estratégicas de Portugal deveriam ser estas: adopção de medidas que incentivem o crescimento (quer na atracção do investimento, quer no aumento do consumo), que afastem a “sombra” do risco político e financeiro e que permitam que o nosso país seja visto como um mercado sólido para bons investimentos.

*of operations. Regardless of this aspect, they have a conservative profile and what we have seen is that they follow the market trend: the target for investments centres on distressed assets as the motivation for the seller and, in contrast, on the buyer's side, in the growth of business and, above all, core business.*

### WHAT SHOULD BE PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE?

*The austerity measures adopted have been seen as one of the main obstacles to economic growth and investors share this understanding, as has been demonstrated in studies in the area of M&A published over recent years.*

*Finally, another disincentive - albeit one in which I recognise we have made a great deal of progress over recent years - is to do with the bureaucracy of procedures, which is still a deterrent to both foreign and Portuguese investment. In the short to medium-term, the strategic focus of Portugal should be to adopt measures that incentivise growth (by attracting investment or by increasing consumption), which take away the shadow of political and financial risk and make it possible for our country to be seen as a solid market for good investments.*

很多并购客户的总部都在葡萄牙，且已经和我们合作长达几十年之久。当这些客户需要进行诸如并购类的业务，他们就会立马需求我们的帮助。

A nossa Equipa tem procurado assegurar um serviço ao Cliente de grande proximidade.

*Our team has striven to ensure a service characterised by great proximity to the client.*



# A REFORMA CÍVEL

## *Civil Reform*

### 民事改革

A intervenção da *troika* em Portugal colocou o país sob uma enorme pressão reformadora, sendo quase unânime o entendimento de que se tratou de uma oportunidade que dificilmente se volta a repetir. Se houve área em que a intervenção legislativa foi intensa foi na justiça e em especial na justiça cível e na organização dos tribunais.

*The Troika's intervention in Portugal placed the country under enormous pressure to introduce reforms and this was seen, almost universally, as an opportunity that would not come again. If there was one area that saw intensive legislative intervention, it was justice and, in particular, civil justice and the organisation of the courts.*



NUNO LÍBANO MONTEIRO

Sócio, Coordenador da Área de Prática de  
Direito Contencioso Judicial e Arbitral  
*Partner, Head of Litigation Practice*  
[nuno.libanomonteiro@plmj.pt](mailto:nuno.libanomonteiro@plmj.pt)

O contexto económico em que vivemos é fértil para a litigância. No entanto, as estatísticas parecem querer indicar que há uma inversão no *backlog* dos tribunais civis. A razão deste fenómeno prende-se com a entrada em vigor do novo Código de Processo Civil, que prevê a extinção de processos executivos no âmbito dos quais não sejam encontrados bens susceptíveis de penhora. Não será seguramente a melhor forma de terminar um processo, mas também não cumprirá ao legislador processual disciplinar a concessão de crédito ou o fomento desenfreado do consumo.

Sempre focado na procura de uma justiça mais célere e menos burocratizada, foram introduzidas profundas alterações no desenvolvimento do processo, procurando substituir a forma escrita pela oralidade e a justiça formal pela justiça material. O processo escrito deixou,

*Our current economic climate is fertile ground for litigation. However, the statistics seem to indicate a reduction in the backlog in the civil courts. The reason for this phenomenon is the entry into force of the new Civil Procedure Code, which provides for the dismissal of enforcement proceedings when there are no assets that can be seized. This is certainly not the best way to end proceedings, but it is also not the job of the procedural legislator to control the granting of credit or the unbridled fostering of consumption. With a permanent focus on a faster and less bureaucratic justice system, sweeping changes were made to the way cases are handled, with the aim of replacing written steps with oral steps and formal justice with material justice. This means that written proceedings have ceased to be restricted by the formal precision in the pleadings, which are now generally reduced to two items: the claim and the defence.*

救助希腊的“三驾马车”（欧洲联盟、国际货币基金组织和欧洲央行）对葡萄牙的介入使得本国的改革承受巨大压力，但这也普遍地看作是一次千载难逢的机会。如果说有一个领域出现集中的立法干预，那就是司法领域，尤其是民事审判和法庭组织。

**Em Setembro está concluído um ano sobre a reforma processual da justiça cível e está prevista a entrada em vigor da reforma do novo mapa judiciário. Dir-se-á que a segunda é mais ambiciosa do que a primeira e, provavelmente, daqui a um ano aqui se estará ainda a fazer o balanço.**

*September will mark the first anniversary of the civil justice procedural reforms and we expect to see the entry into force of the reform of the new judicial calendar. One could say that the second is more ambitious than the first and, one year from now, we will probably still be measuring its success.*

九月将是民事诉讼程序改革一周年之际，我们期待新的司法改革日程表能够生效。可以说第二次改革比第一次更具有野心，一年以后，我们很有可能还要见证它的成功。

assim, de estar espartilhado pela precisão formal do articulado, que se vê aliás genericamente reduzido a duas peças, petição e contestação. Por sua vez, a fase oral, dividida entre a audiência prévia e a audiência final foi organizada de modo a evitar a produção de prova sobre factos inúteis, através da introdução dos denominados temas da prova ao invés da excessivamente meticulosa e articulada base instrutória.

O processo foi também simplificado quanto à sentença, que agora passa a ser dada num só momento, juntando o julgamento sobre matéria de facto com o julgamento de direito. Mais uma simplificação processual com vista a imprimir maior celeridade aos processos.

Em Setembro está concluído um ano sobre a reforma processual da justiça cível e está prevista a entrada em vigor da reforma do novo mapa judiciário. Dir-se-á que a segunda é mais ambiciosa do que a primeira e, provavelmente, daqui a um ano aqui se estará ainda a fazer o balanço. Mas da reforma processual já algo se pode dizer. Nos processos em que os operadores da justiça se encontram bem preparados é eficiente, pois a redução de actos e o primado da oralidade trouxe alguma materialidade e celeridade, circunstancias que já pude experimentar no decurso deste ano de 2014.

Organização, profundidade e especialização têm de ser os princípios pelos quais se regem aqueles que diariamente operam nos tribunais, em particular os Advogados!

*In turn, the oral phase, divided between the prior hearing and the final hearing, has been organised in order to avoid the production of evidence on irrelevant facts. This has been achieved by introducing "temas da prova" or 'topics of evidence', as opposed to the previous "base instrutória" - an excessively painstaking process of establishing which facts had to be proved at trial.*

*The way in which judgments are handed down has also been simplified. We now have a single judgment rather than a separation of the issues of fact from the issues of law. This is yet another procedural simplification aimed at speeding up proceedings.*

*September will mark the first anniversary of the civil justice procedural reforms and we expect to see the entry into force of the reform of the new judicial calendar. One could say that the second is more ambitious than the first and, one year from now, we will probably still be measuring its success. However, we can already say one thing about the procedural reforms: in cases in which legal professionals are well prepared, it is efficient. This is because the reduction in the number of procedural steps and the focus on oral proceedings has bought some real changes and greater speed, and we have already had the opportunity to experience these changes in the first part of 2014.*

*Organisation and specialisation must be the principles that guide those who work in the courts on a daily basis and, above all, the lawyers!*





## ALGARVE: RETOMA À VISTA

*Algarve: recovery in sight*

阿尔加维：充满经济复苏的迹象

A expectativa para o ano de 2014 é de que os mercados imobiliário e turístico venham a iniciar, ainda que lentamente, o processo de retoma, o que é sustentado pelo aumento do número de visitantes a nível nacional.

*The expectation for 2014 is that the real estate and tourism markets will see the beginning of recovery, even if slow, and this will be sustained by the increase in the number of Portuguese people taking holidays here.*



CARMEN BAPTISTA ROSA  
 Associada Sénior / *Senior associate*  
[carmen.baptistarosa@plmj.pt](mailto:carmen.baptistarosa@plmj.pt)



VASCO FRANCO  
 Associado Sénior / *Senior associate*  
[vasco.franco@plmj.pt](mailto:vasco.franco@plmj.pt)

对 2014 年的期望就是希望房地产和旅游业能够开始复苏，即使速度很慢也没关系。越来越多的葡语系国家的人开始来这里旅游也会有助于经济的复苏。

O ano de 2013 fica marcado ainda pelos efeitos da crise no País e, em particular, no Algarve, com reflexo nas principais áreas de actividade da região que estão ligadas ao imobiliário e ao turismo.

De facto, no ano de 2013 foi ainda possível descortinar no mercado diversas oportunidades de negócios que foram afectadas pela crise e que os mais empreendedores souberam aproveitar.

A expectativa para o ano de 2014, porém, é de que os mercados imobiliário e turístico venham a iniciar, ainda que lentamente, o processo de retoma, o que é sustentado pelo aumento do número de visitantes a nível nacional.

A este número acresce igualmente as perspectivas de negócio resultantes da implementação dos incentivos decorrentes do *Golden Visa* e do Regime dos Residentes não Habituais, o que tem dado algum dinamismo ao sector imobiliário e aumentado os pedidos

*2013 was still marked by the effects of the crisis in the country and, in particular, in the Algarve, where it was reflected in the region's main areas of activity that are linked to real estate and tourism.*

*In fact, in 2013 it was also possible see various business opportunities in the market that were affected by the crisis and the most entrepreneurial players were able to take advantage of them.*

*The expectation for 2014 is, however, that the real estate and tourism markets will see the beginning of recovery, even if slow, and this will be sustained by the increase in the number of Portuguese people taking holidays here.*

*Besides this increase in domestic numbers, we also have the prospect of business resulting from the implementation of the incentives arising from the Golden Visa and non-habitual residents schemes, which have brought some dynamism to the real estate sector and increased demand for legal advice on these issues. However, we believe these incentives still present many*

de esclarecimentos quanto aos mesmos, embora cremos que ainda haja muitas oportunidades a explorar nestes incentivos (até porque a região do Algarve não foi uma das primeiras opções de investimento).

Mas a crise e os seus efeitos permitiram uma maior selecção a nível do tecido empresarial e oportunidades de negócio que alguns players souberem aproveitar, diversificando actividades e investido em outros sectores não tradicionais e em nichos de mercado. Veja-se, aliás, o desenvolvimento do sector agrícola com diversos exemplos a nível de aparecimento de novas explorações e marcas de produtos regionais.

Acresce que, foi recentemente lançado pelo Ministério da Economia o Fundo Revitalizar, com uma parcela destinada a investimento na zona sul do país (Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) e que tem como objectivo investir em Projectos de expansão e/ou modernização promovidos por PME sediadas na região Sul e que apresentem modelos de negócio sustentáveis, desenvolvidas com base nas respectivas estratégias de crescimento e expansão.

O ano de 2014 marca também o início do novo Quadro de Referência Estratégico Nacional – QREN 2014/2020, com especial enfoque na competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano e sustentabilidade e eficiência de recursos.

Estamos, pois, confiantes que o ano de 2014 será o início da recuperação económica e que aqueles que resistiram às dificuldades vão sair mais fortes e aproveitar as novas oportunidades que estão a surgir no mercado.

*opportunities that could be exploited, perhaps even because the Algarve region was not one of the first choices for investment.*

*Nevertheless, the crisis and its effects have led to the creation of a wider range of business opportunities and some players have been able to take advantage of them by diversifying their activities and investing in other non-traditional sectors and niche markets.*

*We have also seen the development of the agricultural sector with numerous examples of the appearance of new businesses and local product brands.*

*Besides this, the Ministry of the Economy has recently launched the Revitalise Fund, part of which is destined for investment in the south of the country (Lisbon and the Tagus Valley, the Alentejo and the Algarve). The objective of this fund is to invest in expansion and/or modernisation projects by small and medium size companies based in the southern region that have sustainable business models, developed on the basis of the respective growth and expansion strategies.*

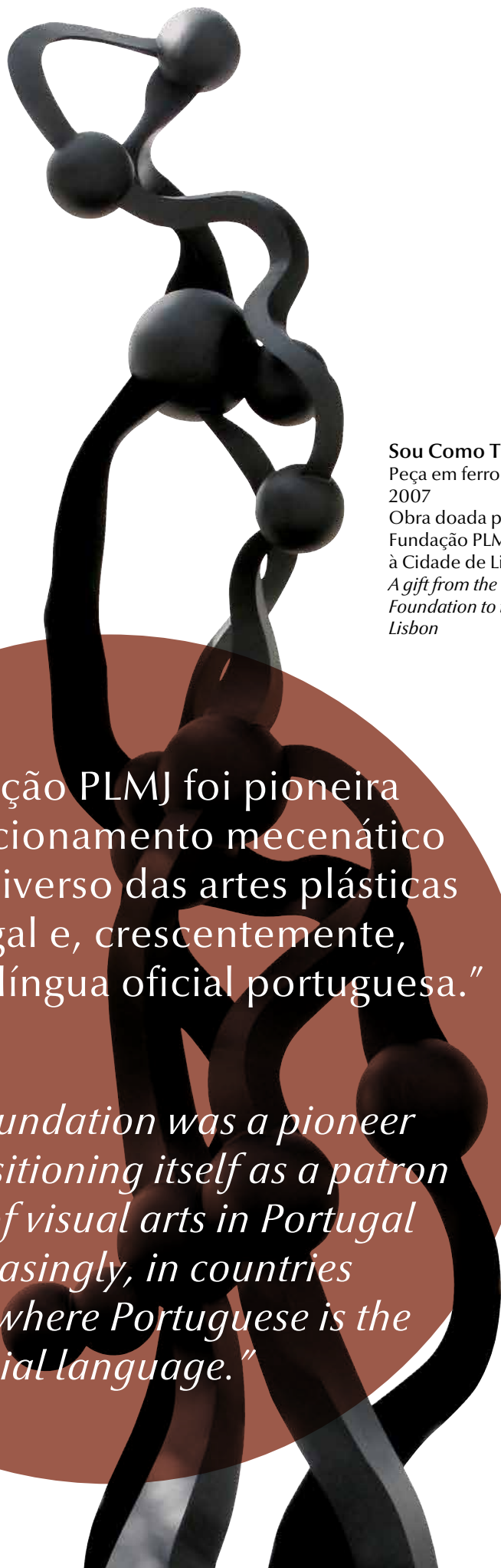
*2014 also see the start of the new National Strategic Reference Framework – QREN 2014 / 2020, with a special focus on competitiveness and internationalisation, social inclusion and employment, human capital and sustainability, and efficiency of resources.*

*For these reasons, we are confident that 2014 will see the beginning of economic recovery and that those who can overcome adversity will come out stronger and take advantage of the new opportunities that are appearing in the market.*

**Estamos, pois, confiantes que o ano de 2014 será o início da recuperação económica e que aqueles que resistiram às dificuldades vão sair mais fortes e aproveitar as novas oportunidades que estão a surgir no mercado.**

*For these reasons, we are confident that 2014 will see the beginning of economic recovery and that those who can overcome adversity will come out stronger and take advantage of the new opportunities that are appearing in the market.*

由于这些原因，我们确信2014年经济将会开始复苏。谁能够克服逆境，谁就能够变得更加强大，并能够充分利用市场所出现的新的机会。



**Sou Como Tu**

Peça em ferro forjado *Iron*  
2007  
Obra doada pela  
Fundação PLMJ  
à Cidade de Lisboa  
*A gift from the PLMJ  
Foundation to the City of  
Lisbon*

*“A Fundação PLMJ foi pioneira no seu posicionamento mecenático perante o universo das artes plásticas em Portugal e, crescentemente, nos países da língua oficial portuguesa.”*

*“The PLMJ Foundation was a pioneer in positioning itself as a patron in the world of visual arts in Portugal and, increasingly, in countries where Portuguese is the official language.”*

# “UMA OBRA A QUE REGRESSO”

*“A work I come back to”*

我的回归作品。

É de Rui Chafes a escultura em ferro negro que se ergue por entre as árvores da Avenida da Liberdade, no passeio fronteiro à sede de PLMJ em Lisboa. Não é por acaso: o artista foi convidado a criar uma obra para assinalar os 40 anos da sociedade de Advogados, que depois a firma doou à cidade. Um convite que encara como uma responsabilidade.

*Rui Chafes is the creator of the sculpture in black iron that rises up between the trees of Avenida da Liberdade on the pavement outside PLMJ’s headquarters in Lisbon. This is not by chance: the artist was invited to create a work of art to mark the 40<sup>th</sup> anniversary of the law firm, which the firm then donated to the city. An invitation he sees as a responsibility.*

RUI CHAFES  
Artista, Escultor  
*Artist, Sculptor*



## COMO SE DESCOBRIU ARTISTA?

Eu queria ser veterinário ou tratador do jardim zoológico, nunca artista. No meu caso, não sei bem como, fui fazendo escolhas curriculares na área das artes. Talvez porque passava muito tempo a desenhar.

## CONSEGUE IDENTIFICAR A OBRA QUE O DEFINE COMO ARTISTA?

Até agora, tenho feito só umas tentativas, umas falhadas, outras bem-sucedidas, mas na verdade tentativas. Aquilo que aos olhos dos outros é satisfatório, aos meus não. Faz parte do meu espírito esta insatisfação.

## HOW DID YOU DISCOVER YOU WERE AN ARTIST?

*I wanted to be a vet or to work in a zoo, never an artist. In my case, I don’t really know how, I made a series of bureaucratic choices in the area of the arts. Perhaps because I spent a lot of time drawing.*

## CAN YOU IDENTIFY THE WORK THAT DEFINES YOU AS AN ARTIST?

*Up to now, I’ve only made a few attempts, some of which failed and others succeeded, but in truth they were only attempts. What may be satisfactory in the eyes of others is not to me. This dissatisfaction is part of my spirit.*

Rui Chafes é um artista português que se tornou conhecido por uma escultura em ferro negro que se ergue por entre as árvores da Avenida da Liberdade, no passeio fronteiro à sede de PLMJ em Lisboa. Não é por acaso: o artista foi convidado a criar uma obra para assinalar os 40 anos da sociedade de Advogados, que depois a firma doou à cidade. Um convite que encara como uma responsabilidade.

Rui Chafes is a Portuguese artist who became known for a sculpture in black iron that rises up between the trees of Avenida da Liberdade on the pavement outside PLMJ’s headquarters in Lisbon. This is not by chance: the artist was invited to create a work of art to mark the 40<sup>th</sup> anniversary of the law firm, which the firm then donated to the city. An invitation he sees as a responsibility.

**Antes de ser convidado, já conhecia a PLMJ e o seu apoio a artistas em início de carreira. Eu próprio estava representado na colecção da sociedade.**

*Before I got the invitation, I already knew PLMJ and its approach to supporting at the beginning of their careers. I was already represented in the firm's collection.*

#### **RECORDA-SE DO PRIMEIRO MOMENTO EM QUE PARTILHOU AS SUAS OBRAS?**

Em 1986, fiz a minha primeira exposição individual, na Galeria Leo, no Bairro Alto, em Lisboa, que era muito importante na altura para artistas emergentes e que hoje são nomes importantes para a arte portuguesa. Felizmente, também tive essa oportunidade. Tinha 20 anos.

#### **PORQUÊ O FERRO COMO MATÉRIA-PRIMA?**

Porque gosto muito do fogo e gosto da violência do ferro, do barulho, da cor, do martelar. É um material com um passado riquíssimo. Tem uma história muito complexa e muito humana.

#### **COMO ACONTECEU O CONVITE PARA CRIAR UMA OBRA QUE ASSINALASSE OS 40 ANOS DA SOCIEDADE?**

Antes de ser convidado, já conhecia a PLMJ e o seu apoio a artistas em início de carreira. Eu próprio estava representado na colecção da sociedade. Mas o convite concreto surgiu em 2007. Foi um convite de grande responsabilidade. O que eu gosto particularmente de fazer é dar resposta a um sítio. Neste caso, o espaço que me foi disponibilizado tinha todas as possibilidades para fazer uma obra escondida. E é o que esta escultura é - uma coluna de fumo diáfana no meio do caos dos carros. Muitas pessoas passam, algumas vêem e é esse momento que me interessa.

#### **O QUE SIGNIFICOU ESSE CONVITE?**

O reconhecimento do meu trabalho e uma responsabilidade futura. Porque há passos que não podem ser desfeitos. E este passo de colocar

#### **DO YOU REMEMBER THE FIRST TIME YOU SHARED YOUR WORKS?**

*In 1986, I did my first individual exhibition at Galeria Leo in Bairro Alto, Lisbon. At the time this gallery was very important for emerging artists who are now important names in Portuguese art. Luckily, I also got this opportunity. I was 20 years old.*

#### **WHY IRON AS A RAW MATERIAL?**

*Because I love the fire and I love the violence of iron, the noise, the colour, the hammering. It's a material with a very rich past. It has a very complex and very human history.*

#### **HOW DID THE INVITATION TO CREATE A WORK OF ART TO MARK THE 40<sup>TH</sup> ANNIVERSARY OF THE FIRM COME ABOUT?**

*Before I got the invitation, I already knew PLMJ and its approach to supporting artists at the beginning of their careers. I was already represented in the firm's collection. But the actual invitation came in 2007. It was an invitation that brought a great responsibility. What I particularly like to do is to respond to a location. In this case, the space that was made available to me had every possibility to create a hidden work. That's what this sculpture is - a diaphanous column of smoke in the middle of the chaos of the cars. Many people pass by, some see, and this is the moment that interests me.*

#### **WHAT DID THIS INVITATION MEAN?**

*It was both recognition of my work and a future responsibility. Because there are steps that cannot be undone. And this step of placing a sculpture in Avenida da Liberdade to commemorate the anniversary of a law firm as important as PLMJ is a landmark, not in the artistic sense, but in the sense of the capacity for work, that I could never ignore. It is a work I come back to.*

uma escultura na Avenida da Liberdade para comemorar o aniversário de uma sociedade de Advogados tão importante como PLMJ é um marco, no sentido da capacidade de trabalho, que não posso ignorar nunca. É uma obra a que regresso.

#### PLMJ OFERECERAM A OBRA À CIDADE. É UM EXEMPLO A SEGUIR?

Penso que sim. A figura do mecenas, que sempre existiu, é muito importante. Os artistas, como é evidente, não podem viver só do mercado comercial pontual nem de encomendas públicas, que não existem num País como Portugal.

#### QUAL DEVE SER A APOSTA ESTRATÉGICA DE PORTUGAL PARA O FUTURO NO QUE RESPEITA À CULTURA?

Há pequenos movimentos muito positivos de instituições culturais que são completamente asfixiadas por não terem apoio nem do Estado nem dos privados. Se houvesse condições fiscais mais favoráveis, penso que as empresas teriam mais interesse em ser mecenas.

#### PLMJ DONATED THE SCULPTURE TO THE CITY. DO YOU THINK THIS IS AN EXAMPLE THAT SHOULD BE FOLLOWED?

*Yes I do. Patrons, who have always existed, are very important. As is very clear, artists cannot live from the commercial market alone or from public commissions, which do not exist in a country like Portugal.*

#### IN YOUR OPINION, WHAT SHOULD PORTUGAL'S STRATEGIC FOCUS FOR THE FUTURE BE WHEN IT COMES TO CULTURE?

*There are small, very positive movements in cultural institutions that are completely suffocated because they don't have the support of the State or private patrons. If there were more favourable tax conditions, I think that companies would be more interested in acting as patrons.*

在我接到邀请之前，我早就听说过 P L M J 律师事务所和其为他们在创业之初所提供的帮助。我也已经参与到 P L M J 律师事务所的艺术工作当中。



Estudo para "Sou Como Tu"  
2007  
Lápis s/ papel Pencil on paper  
42 x 29,5 cm



"Nada é mais contagioso que o mal V"  
2007  
Ferro Iron  
58,5 x 62,5 x 65 cm

# OS PRÓXIMOS 10 ANOS

## *The next 10 years*

下一个十年。

Vislumbramos uma década em que as expressões artísticas com recurso à tecnologia digital, máxime em suporte vídeo, viverão momentos de enorme criatividade.

*We see a decade in which artistic expression through digital technology, in particular, video, will experience moments of enormous creativity.*



LUÍS SÁRAGGA LEAL

Sócio Fundador de PLMJ  
e Presidente da Fundação PLMJ  
*PLMJ Founding Partner  
and Head of the PLMJ Foundation*  
[luis.saraggaleal@plmj.pt](mailto:luis.saraggaleal@plmj.pt)

我们目睹了艺术通过数码技术，尤其是视频来表达的十年，现在到了将经历巨大创造力的时刻了。

A Fundação PLMJ foi pioneira no seu posicionamento mecenático perante o universo das artes plásticas em Portugal e, crescentemente, nos países da língua oficial portuguesa. De forma programática, e na esteira da vanguarda dos movimentos artísticos, tem delineado o seu percurso em prol da arte, e sobretudo dos artistas emergentes e das novas formas de expressão plástica. Os últimos dez anos da sua actividade constituem prova plena desse desiderato.

Praticamente desde o início deste Projecto, a fotografia e o vídeo assumiram posição de destaque no acervo da Colecção, atenuando assim, um enfoque colecionista de tipo mais tradicional/empresarial, que marcadamente privilegia os meios de expressão artística mais conservadores (como a pintura, o desenho e a escultura). Sublinhe-se que este acarinhamento da arte de vanguarda e dos artistas emergentes continuará a ser um dos traços emblemáticos da Fundação PLMJ. Na próxima década a evolução da Colecção continuará esta mesma linha programática que se traduz

*The PLMJ Foundation was a pioneer in positioning itself as a patron in the world of visual arts in Portugal and, increasingly, in countries where Portuguese is the official language. Step by step, in the wake of the vanguard of artistic movements, it has charted a path in support of art and, above all, emerging artists and new forms of visual expression. The last 10 years of its work are conclusive proof of its commitment to the arts.*

*Practically since the beginning of this project, photography and video have taken on a central role in the collection. In taking this approach, it has gone against the more traditional/corporate collection focus, which has clearly favoured more conservative means of artistic expression (such as painting, drawing and sculpture). We would emphasise that our patronage of cutting-edge art and emerging artists will continue to be at the heart of what the PLMJ Foundation does. Over the coming decade, the evolution of the collection will keep faith with this approach and support lesser-known*



no apoio a artistas menos conhecidos nos circuitos comerciais estabelecidos e na divulgação da produção artística dos países de língua portuguesa. A série de exposições e livros sob os lemas “Opções e Futuros” e “Idioma Comum” continuarão a marcar o calendário nacional e o mapeamento da produção artística nos países em causa.

Em geral, vislumbramos uma década em que as expressões artísticas com recurso à tecnologia digital, máxime em suporte vídeo, viverão momentos de enorme criatividade, potenciada pela sua divulgação via web e outros meios tecnológicos; testemunharemos o aparecimento de diversificados fenómenos artísticos nascidos desta interação que será cada vez mais incontornável e irresistível; assistiremos a uma acelerada democratização e dessacralização da arte, no seu sentido mais conservador, atenuando as tradicionais fronteiras entre a arte e o *graffiti*, o design e o *marketing* e outras formas de expressão plástica; por essa razão, a próxima década será também marcada pelo questionamento dos valores habitualmente protegidos pelos direitos de autor, crescentemente apropriados por meios massificados de divulgação e comunicação, que imprópriamente se arrogarão constituírem novas formas de expressão artística; finalmente, persistirão formas marginais de arte urbana, intrinsecamente polémica e contestatária dos modelos políticos e sociais vigentes.

A Fundação PLMJ nasceu sob a égide de um lema: Uma Sociedade de Advogados como espaço de cultura. Também esta estratégia terá continuidade, pois é fundamental que as estruturas da sociedade civil continuem a assumir um papel mecenático perante a cultura sobretudo nos tempos de crise! E é assim que nos propomos prosseguir nos próximos 10 anos, acompanhando criteriosa e criticamente as novas formas de expressão artística e contribuindo activamente para a divulgação dos valores estéticos que orientam a nossa actividade

*artists in the established commercial circuits and in creating showcase for the work of artists from Portuguese-speaking countries. The series of exhibitions and books entitled “Options and Futures” and “Common Language” will continue to have pride of place on the national calendar and the mapping of artistic production in the countries in question.*

*In general terms, we see a decade in which artistic expression through digital technology, in particular, video, will experience moments of enormous creativity, made possible by exposure on the web and through other technological means. We will witness the appearance of a range of artistic phenomena born from this interaction that will be increasingly inescapable and irresistible. We will see accelerated democratisation and de-sacralisation of art, in its most conservative sense, blurring the traditional boundaries between art and graffiti, design and marketing and other forms of visual expression. For this reason, the coming decade will also be marked by a questioning of the values usually protected by copyright and increasingly appropriated by mass media for exposure and communication, that will improperly claim to constitute new forms of artistic expression. Finally, marginal forms of urban art will persist that are intrinsically controversial and will challenge the prevailing political and social models.*

*The PLMJ Foundation came into being under a guiding motto: “A law firm as a space for culture”. This strategy will also continue because it is crucial that the structures of civil society continue to play a role in supporting culture, above all, in times of crisis. So this is how we intend to forge ahead over the next 10 years, closely and critically supporting new forms of artistic expression and actively contributing to spreading the aesthetic values that inform all we do.*

Ano em  
Revista

Year in  
Review

**JOSÉ ALMEIDA PEREIRA**  
Pilha, 2006  
Aquarela s/ papel  
75 x 115cm  
Colecção da Fundação PLMJ  
From the Collection of the  
PLMJ Foundation

“Continuámos atentos à realidade,  
procurando antecipar tendências,  
adaptar estratégias e investir  
nas pessoas.”

“We continue to focus on the world  
around us, anticipating trends,  
adapting strategies and  
investing in people.”



# UM ANO DE NOTÍCIAS E CONQUISTAS

*A year of news and conquests*

充满喜讯和收获的一年

A dinâmica de uma sociedade de Advogados é indissociável da dinâmica e das ambições dos seus Clientes e da pujança do tecido empresarial nos países onde está presente.

*The dynamics of a law firm are inseparable from the dynamics and ambitions of its clients and the strength of the business environment in the countries where it works.*

Esta dinâmica é também a medida do envolvimento, empenho, criatividade e conquistas dos seus Advogados e Colaboradores, nas suas áreas de actuação, nas suas cidades, nos seus países. O ano em revista que se publica nas páginas seguintes é um excelente barómetro do dinamismo de PLMJ, de como continuámos atentos à realidade, procurando antecipar tendências, adaptar estratégias e investir nas pessoas, procurando também dar continuidade aos nossos compromissos de responsabilidade social para com as comunidades que nos rodeiam. A sociedade esteve na primeira linha dos negócios que marcaram a retoma da economia portuguesa, bem como em grandes Projectos de investimento em Angola e Moçambique. Mantivemos presenças assíduas em Seminários bem como a realização dos Ciclos de Conferências PLMJ, cumprindo o objectivo de partilha permanente de *know-how*, e recrutámos novos Advogados, procurando assim investir na valorização do nosso capital humano.

*These dynamics are also the measure of the involvement, effort, creativity and conquests of its people - the lawyers and support staff - in the areas where they work, in their cities and in their countries. The year in review that is published on the following pages is a perfect barometer of PLMJ's dynamism, of how we continue to focus on the world around us, anticipating trends, adapting strategies and investing in people. We also strive to ensure continuity in our commitments to social responsibility in our communities. The firm was at the forefront of the deals that marked the beginnings of recovery in the Portuguese economy and of large-scale investment projects in Angola and Mozambique. We have continued to attend seminars and the PLMJ Cycle of Conferences, meeting our objective to share know-how continuously, and we have recruited new lawyers as we continue to invest in improving our human capital.*

律师事务所的活力和其客户的活力和雄心壮志，以及所处国家的市场活力是息息相关的，不可分离的。

2013

2014

Reveja connosco mais de um ano de acontecimentos que marcaram a nossa actividade, bem como algumas conquistas de prémios e reconhecimentos de que nos orgulhamos e que partilhamos com os Clientes, que nos levam a fazer mais e melhor.

*Take a look with us at yet another year of significant events in the life of PLMJ as well as our conquest of a number of awards and recognitions we are proud of and would like to share with our clients who always drive us to do more and better.*

2013

JANEIRO  
JANUARY

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



**PLMJ apoiou MIPIM, maior feira mundial de Imobiliário** que se realizou em Cannes. Estiveram presentes no evento os Sócios da Área de Prática de Direito Imobiliário Tiago Mendonça de Castro e Rita Alarcão.

*PLMJ supported MIPIM, the world's largest real estate fair, which took place in Cannes. The event was attended by two partners from PLMJ's real estate practice, Tiago Mendonça de Castro and Rita Alarcão.*



**Mais um passo no crescimento orgânico.**  
 A sociedade nomeou cinco novos Sócios e sete novos Associados Sêniores. Eduardo Nogueira Leite, Daniel Reis, Rita Alarcão Júdice, Maria João Mata e Bárbara Godinho Gouveia foram promovidos a Sócios. Já a Associados Sénior passaram Joaquim Pedro Torres, Eliana Bernardo, Carolina Meireles, Rita Albuquerque, Sandra Pereira de Almeida, Tiago Serrão e Manuel Liberal Jerónimo.

*Another step in our organic growth. The firm appointed five new partners and seven new senior associates. Eduardo Nogueira Leite, Daniel Reis, Rita Alarcão Júdice, Maria João Mata and Bárbara Godinho Gouveia were made partners. The new senior associates were Joaquim Pedro Torres, Eliana Bernardo, Carolina Meireles, Rita Albuquerque, Sandra Pereira de Almeida, Tiago Serrão and Manuel Liberal Jerónimo.*



**Manuel Santos Vítor orador em Fórum Internacional Sobre Firmas Independentes.** O *managing partner* de PLMJ foi um dos oradores no Global Independent Law Firms Forum 2013 em Londres.

*Manuel Santos Vítor speaks at international forum on independent firms.* PLMJ's *managing partner* was one of the speakers at the Global Independent Law Firms Forum 2013 in London.



**Sócio internacional de PLMJ é o novo Bastonário de Moçambique.** Tomás Timbane, Sócio internacional do GLM-Gabinete Legal de Moçambique, firma que integra a PLMJ International Legal Network, é o novo bastonário dos Advogados moçambicanos.

*PLMJ international partner is the new president of the Mozambique Bar Association.* Tomás Timbane, an international partner at GLM - Gabinete Legal Moçambique, a member firm of PLMJ International Legal Network, was elected to this position by Mozambique's lawyers.



**Golden Visa - PLMJ promoveu conferência em Macau** em conjunto com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa e com a DSL Advogados, membro da PLMJ International Legal Network. A sociedade esteve representada pela Associada Sénior em Pequim, Rita Assis Ferreira.

*Golden Visa - PLMJ organises conference in Macau with the Portugal-China Chamber of Commerce and Industry and DSL Advogados, a member of PLMJ International Legal Network.* PLMJ was represented by lawyer Rita Assis Ferreira, our senior associate in Beijing.

## 2013

FEVEREIRO

FEBRUARY

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

MARÇO

MARCH

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 2013

ABRIL

APRIL

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**Ana Teresa Pulido, especialista PLMJ em Patentes, participou num encontro mundial sobre Direito Farmacêutico, promovido pelo World Services Group na Alemanha. A iniciativa internacional realizou-se em Düsseldorf e contou com a participação de especialistas internacionais.**

*Ana Teresa Pulido, a PLMJ specialist in patents, took part in a global meeting on pharmaceutical law organised by the World Services Group in Germany. The international event took place in Düsseldorf and was attended by international specialists.*

MAIO

MAY

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**Hugo Rosa Ferreira, Sócio de Direito Financeiro e Bancário, participou no IFLR Africa Forum, em Londres. O evento reuniu especialistas no mercado africano para debater temas como a emissão de dívida soberana em Angola e Moçambique.**

*Hugo Rosa Ferreira, a banking and finance partner, took part in IFLR Africa Forum in London. The event brought together specialists in the African market to debate topics such as sovereign debt issuance in Angola and Mozambique.*



**Obra da Fundação PLMJ no Palácio da Ajuda. Este foi o cenário escolhido para uma das maiores exposições individuais de Joana Vasconcelos. Entre as obras seleccionadas pela artista esteve "Euro-Visão", que pertence ao espólio da Fundação PLMJ.**

*Artwork from the PLMJ Foundation at Ajuda National Palace. This was the setting chosen for one of the largest individual exhibitions of work by Joana Vasconcelos. Among the works chosen by the artist was "Euro-Visão", which belongs to the PLMJ Foundation collection.*

2013



**GLM no debate sobre desafios da indústria energética para Moçambique.** A conferência “Challenges in the Energy Industry”, realizada em Maputo, contou com a visão de Josina Correia, Associada Sénior de GLM – Gabinete Legal Moçambique.

*GLM at debate on the challenges of the energy industry for Mozambique. The conference, “Challenges in the Energy Industry”, took place in Maputo and featured a contribution by Josina Correia, senior associate at GLM – Gabinete Legal Moçambique.*

JUNHO

JUNE



**“Fora da lei” Banda PLMJ, em palco por uma causa.** PLMJ voltou a participar no Rock in Law, evento de solidariedade social promovido por um grupo de Sociedades de Advogados.

*PLMJ band “Fora da lei” plays for a cause. PLMJ once again took part Rock in Law, a charity event organised by a group of Portuguese law firms who come together every year to support a worthy cause.*



**Modelos inovadores de Contratos internacionais em foco na Porto Business School.** O Sócio Tomás Pessanha e o Associado Manuel Liberal Jerónimo, ambos Advogados da Área de Prática de Corporate e M&A, no escritório do Porto, leccionaram seminário integrado no curso de pós-graduação de “Gestão de Projectos”.

*Innovative models for international agreements in focus at the Porto Business School. Partner Tomás Pessanha and associate Manuel Liberal Jerónimo, both lawyers in the corporate/M&A practice at PLMJ’s Oporto office, spoke at a seminar for the postgraduate course on “Project Management”.*

JULHO

JULY

## 2013

AGOSTO

AUGUST

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**Programa de Estágios de Verão em 9ª edição.** Dez finalistas do curso de Direito integraram o Programa Estágios de Verão.

*9<sup>th</sup> edition of the Summer Interns Programme.* Ten final year law students joined the PLMJ Summer Interns Programme.



**Jorge Brito Pereira**, Sócio Coordenador da Área de Prática de Corporate/M&A, esteve no encontro anual do World Services Group, realizado no Rio de Janeiro.

*Jorge Brito Pereira, the partner who heads the corporate/M&A practice, attended the annual meeting of the World Services Group in Rio de Janeiro.*

SETEMBRO

SEPTEMBER

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**Especialistas PLMJ analisam Políticas de Energias Renováveis na IBA.** As políticas de energias renováveis foram o tema do artigo que o *Managing Partner* da PLMJ, Manuel Santos Vitor, a Associada Sénior Ana Oliveira Rocha e o Associado Nuno Serrão Faria, da Área Prática de Direito da Energia & Recursos Naturais, assinaram na *newsletter Power Law*, do International Bar Association Legal Practice Division.

*PLMJ specialists analyse renewable energy policies for the IBA in an article by PLMJ managing partner, Manuel Santos Vitor, senior associate Ana Oliveira Rocha and associate Nuno Serrão Faria, from the energy and natural resources practice. The article appeared in the Power Law newsletter, published by the IBA Legal Practice Division.*





**Paulo Farinha Alves em congresso das tendências no Direito do Desporto.** A quinta edição do Congresso Internacional de Direito do Desporto, que decorreu em Buenos Aires no início de Setembro, contou com a presença de Paulo Farinha Alves, Sócio especialista nesta matéria.

*Paulo Farinha Alves attends congress on trends in sports law. The 5<sup>th</sup> edition of the International Congress on Sports Law in Buenos Aires was attended by partner and sports law specialist, Paulo Farinha Alves.*



**As tendências e o futuro da Arbitragem em análise nos III Encontros de Arbitragem de Coimbra.** A Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra acolheu a terceira edição dos Encontros Internacionais de Arbitragem de Coimbra. Numa organização de José Miguel Júdice e António Pinto Leite, estiveram reunidos os mais prestigiados especialistas, nacionais e internacionais.

*Trends and the future of arbitration analysed at the 3<sup>rd</sup> Coimbra Arbitration Meetings. Hosted by University of Coimbra, this event was organised by José Miguel Júdice and António Pinto Leite. It brought together leading Portuguese and international specialists.*



**Investimento:** Luís Sáragga Leal, Sócio fundador de PLMJ apresentou Portugal em Pequim como plataforma competitiva para investimentos em países de língua portuguesa, durante a sua participação, como key note speaker, no “China Outbound Investments – Legal Security Forum”.

*Investment:* PLMJ founding partner, Luís Sáragga Leal, was in Beijing to present Portugal as a competitive platform for investments in Portuguese-speaking countries. He was taking part as keynote speaker in the “China Outbound Investments – Legal Security Forum”.

## 2013

OUTUBRO  
OCTUBER

## 2013



**Fiscalista Filipa Correia Pinto reforça escritório do Porto.** A Advogada, licenciada pela Faculdade de Direito de Coimbra e Mestre em Ciências Jurídico-Políticas pela mesma instituição, tem mais de 12 anos de experiência.

*Tax specialist Filipa Correia Pinto joins PLMJ's Oporto office. With a law degree from the University of Coimbra and a master's in legal-political sciences from the same university, Filipa has more than 12 years' experience in legal practice.*



**Contribuir para uma visão aprofundada do Orçamento do Estado 2014** foi o objectivo que presidiu à realização de duas conferências, uma em Lisboa e outra no Porto. Especialistas PLMJ e convidados analisaram as medidas previstas no documento, em particular a reforma do IRC.

*Providing an in-depth analysis of the State Budget 2014. This was the objective of two conferences in Lisbon and Oporto. PLMJ tax specialists and their guests analysed the budget proposals with a particular focus on the corporate income tax reforms.*



**Sócios PLMJ discutiram tendências para o sector no encontro anual da International Bar Association.** João Magalhães Ramalho, da Área de Prática de Direito Fiscal, e Vasco Ataíde Marques, da Área de Prática de Corporate e M&A, representaram PLMJ no encontro anual da International Bar Association (IBA).

*PLMJ partners discuss trends in the legal sector at the annual meeting of the International Bar Association. Partners João Magalhães Ramalho, from the tax practice and Vasco Ataíde Marques, from the corporate and M&A practice, represented PLMJ at the annual meeting of the International Bar Association (IBA).*



## 2013

NOVEMBRO

NOVEMBER

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



**Advogados PLMJ oradores em Conferência sobre Economia Digital e Direito.** Pedro Faria (Sócio PLMJ da área de Contencioso), Manuel Lopes Rocha (Sócio PLMJ da área de TMT), Serena Cabrita Neto (Sócia PLMJ da área de Fiscal), Sofia Vivas (Associada da área de Investimento Estrangeiro) e Carolina Leão de Oliveira (Estagiária) foram os nomes PLMJ que participaram como oradores convidados na Conferência sobre Economia Digital e Direito, uma iniciativa da ACEPI – Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva, com a co-organização da Ordem dos Advogados – Conselho Distrital de Lisboa.

*PLMJ lawyers speak at conference on the Digital Economy and Law. Pedro Faria (litigation partner), Manuel Lopes Rocha (TMT partner), Serena Cabrita Neto (tax partner), Sofia Vivas (foreign investment associate) and Carolina Leão de Oliveira (trainee lawyer) were the PLMJ names who took part as guest speakers at the conference on the Digital Economy and Law. This conference was organised by ACEPI – the Association E-commerce and Interactive Advertising, with the Lisbon District Council of the Bar Association.*

DEZEMBRO

DECEMBER

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Nuno Líbano Monteiro**, Sócio da Área de Prática de Reestruturação & Insolvência, foi admitido como membro da INSOL Europe, uma organização de profissionais especializados em insolvência, falência, reconstrução e recuperação de empresas.

*Nuno Líbano Monteiro, a partner from PLMJ's restructuring and insolvency practice, became a member of INSOL Europe, a European organisation of professionals specialising in insolvency, bankruptcy, reconstruction and recovery of companies.*



**“A Governação das Sociedades Anónimas nos Sistemas Jurídicos Lusófonos”.** Duarte Schmidt Lino, Sócio que lidera a Equipa de Private Equity de PLMJ, e Bruno Xavier de Pina, que integra a Angola Desk, fazem parte da lista de autores da obra.



*“Corporate Governance in Listed Companies in Portuguese-speaking Legal Systems”.* Duarte Schmidt Lino, the partner who heads PLMJ's private equity practice, and Bruno Xavier de Pina, from the Angola Desk, are among the authors of the book.



**O Sócio da Área de Prática de Direito do Trabalho e responsável pelo grupo de trabalho de Direito Farmacêutico, Eduardo Nogueira Pinto,** é co-autor do livro "Deontologia e Legislação Farmacêutica".

*Eduardo Nogueira Pinto, a partner from the employment and labour practice who also heads PLMJ's pharmaceutical law team, is co-author of the book "Ethics and Pharmaceutical Legislation".*

## 2013

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



**Evento sobre branqueamento de capitais.** Simplificar o Aviso 5/2013 do Banco de Portugal relativo ao branqueamento de capitais foi o principal objectivo de um Business Breakfast organizado pela Equipa de Direito Financeiro e Bancário de PLMJ.

*Event on money laundering. The main objective of a PLMJ Business Breakfast was to demystify Bank of Portugal Warning no. 5/2013 on money laundering. The event was organised by PLMJ's banking and finance team.*

## 2014

JANEIRO  
 JANUARY

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



**Terminal de Cruzeiros Lisboa.** PLMJ foi a sociedade de Advogados escolhida para prestar assessoria jurídica à empresa turca Global Ports Holding, que ganhou o consórcio para o novo Terminal de Cruzeiros de Lisboa. A prestação envolveu a Equipa da Área de Prática de Direito Público, coordenada por Pedro Melo.

*Lisbon Cruise Terminal. PLMJ was the law firm chosen to provide legal advice to Turkish company, Global Ports Holding, which had the winning bid for the new Lisbon Cruise Terminal. The advice was provided by the public law practice with Pedro Melo at its head.*





**Rui Vilar, consultor de PLMJ** no apoio a grandes Projectos internacionais, foi nomeado presidente da Rede Eléctrica Nacional (REN). É o reconhecimento da excelência deste profissional, escolhido para uma função de enorme importância estratégica numa altura decisiva para a empresa.

*Rui Vilar, a consultant to PLMJ, particularly in major international projects, was appointed president of Rede Eléctrica Nacional (REN). The news is clear recognition of the excellence of this professional, who was chosen to take up a position of huge strategic importance at a decisive juncture for the company.*

**Maputo recebeu encontro sobre Arbitragem.** A arbitragem internacional esteve em destaque em Maputo num encontro sob a égide da PLMJ International Legal Network. Participaram o Sócio Coordenador da Área de Prática de Arbitragem, José Miguel Júdice, e o Sócio do GLM – Gabinete Legal Tomás Timbane.

*Maputo hosts international arbitration meeting.* International arbitration was under the spotlight in Maputo with a meeting organised by PLMJ International Legal Network. Taking part were partner and head of PLMJ Arbitration, José Miguel Júdice, and GLM – Gabinete Legal Mozambique partner, Tomás Timbane.



**Seminário sobre o Novo Regime das Práticas Individuais Restritivas do Comércio** Luís Pais Antunes e Carmen Baptista Rosa foram oradores do seminário sobre o “Novo Regime sobre as Práticas Individuais Restritivas do Comércio - o que vai mudar na vida das empresas?” A sessão teve lugar na Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve e foi dirigida sobretudo a empresários e gestores de PME.

*Seminar on the New Rules on Individual Restrictive Trade Practices* Luís Pais Antunes and Carmen Baptista Rosa spoke at a seminar on the “New Rules on Individual Restrictive Trade Practices – what will change for companies?”. The seminar took place at the School of Hotels and Tourism in the Algarve and was aimed at the managers of small and medium size businesses.

## 2014

MARÇO

MARS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ABRIL

APRYL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2014

MAIO

MAY

.....



**Luís Sáragga Leal** integrou a comitiva da visita oficial do Presidente da República à República Popular da China. A China Desk de PLMJ foi ainda convidada para dinamizar Seminário Económico com 80 empresários portugueses e Rita Assis Ferreira foi responsável por dinamizar e conduzir os trabalhos do seminário.

*Luís Sáragga Leal was a member of the trade mission for the official visit of the President of the Republic to the People's Republic of China. PLMJ's China Desk was also invited to organise an economic seminar with 80 Portuguese business people and Rita Assis Ferreira was responsible for running the seminar.*

JUNHO

JUNE

.....

.....

**PLMJ reforçou a Equipa** com a integração de um dos mais conceituados Advogados fiscalistas nacionais, Miguel C. Reis, eleito Advogado do Ano em Direito Fiscal em 2014 pela revista Finance Monthly e pelo directório Best Lawyers. Miguel C. Reis será o quarto Sócio a integrar a Equipa de Direito Fiscal, e irá ficar sediado no Escritório do Porto.

*PLMJ has strengthened its team with the arrival of one of Portugal's most respected tax law specialists, Miguel C. Reis, who was named Tax Lawyer of the Year 2014 by Finance Monthly magazine and by the directory Best Lawyers. Miguel C. Reis is the fourth partner to join the tax team and will be based at PLMJ's Oporto office.*

.....

.....

.....



# EXCELÊNCIA PLMJ

## *PLMJ Excellence*

### 所获得的荣誉。

Os últimos dois anos foram marcados por importantes distinções e reconhecimentos. Os Advogados de PLMJ continuam a liderar os principais directórios internacionais a Sociedade foi eleita a Melhor de Portugal em 2014 pelo Chambers and Partners. Conheça este e outros prémios nesta secção.

*The last two years have been marked by important awards and recognition. PLMJ's lawyers continue to shine in the leading international directories and the firm was named Best in Portugal in 2014 by Chambers and Partners. Read about our other awards in this section.*



PLMJ eleita a **Melhor Sociedade de Advogados Portuguesa** nos **Chambers Europe Awards 2014**, prémio já recebido em 2009 e 2012.

*PLMJ named Best Portuguese Law Firm at the Chambers Europe Awards 2014, an award it had already won in 2009 and 2012.*



PLMJ foi eleita **Melhor Firma do Ano em Direito Fiscal** nos prestigiados prémios **International Tax Awards**.

*PLMJ named Best Firm of the Year in Tax Law at the prestigious International Tax Awards.*



PLMJ foi mais uma vez **“Leading Firm”** em Portugal nos **Europe Women in Business Law Awards** atribuídos pelo Euromoney Legal Media Group.

*PLMJ was once again named Leading Firm in Portugal at the Europe Women in Business Law Awards presented by Euromoney Legal Media Group.*



PLMJ assumiu a liderança do mercado ao ser **único escritório nacional recomendado nos rankings 1 e 2 em todas as 20 áreas de Direito analisadas pela Chambers and Partners – Europe**.

*PLMJ demonstrated its leadership in the market as the only Portuguese firm ranked in tiers 1 and 2 in all 20 practice areas analysed by Chambers and Partners – Europe.*



**Miguel Spínola** foi distinguido nos prémios **Iberian Lawyer 40 under Forty**, que elegem os **40 melhores Advogados da Península Ibérica** com menos de 40 anos.

*Miguel Spínola was one of the winners of the Iberian Lawyer 40 under Forty awards given to the 40 best lawyers on the Iberian Peninsula under the age of forty.*



**GLM** esteve na **shortlist** dos **African Legal Awards**, organizados pela revista britânica **Legal Week**.

*GLM was on the shortlist for the African Legal Awards, organised by British publication Legal Week.*



**Estratégia de internacionalização** de PLMJ nomeada para Prémio nos **Financial Times Innovative Lawyers Awards**.

*PLMJ's internationalisation strategy nominated for an award at the **Financial Times Innovative Lawyers Awards**.*



PLMJ aumentou para 40 o número de Advogados nomeados pelo directório **Best Lawyers**. **Luís Sáragga Leal, Nuno Líbano Monteiro e João Medeiros** integraram a lista dos melhores Advogados do ano 2014.

*PLMJ increased to 40 the number of lawyers recommended by the directory **Best Lawyers**. **Luís Sáragga Leal, Nuno Líbano Monteiro and João Medeiros** were on the list of the best lawyers of 2014.*



PLMJ recomendada no ranking **International Financial Law Review 1000**, assegurando os lugares cimeiros nas áreas de M&A e Reestruturação & Insolvência.

*PLMJ recommended in the **International Financial Law Review 1000**, achieving high-level rankings for M&A and restructuring and insolvency.*



A Mergermarket, agência internacional especializada no *research* sobre operações de M&A da Thompson Reuters, distinguiu PLMJ no ranking de assessores jurídicos em M&A da Península Ibérica em 2013, por maior número de operações assessoradas.

*Mergermarket, an international agency of Thompson Reuters specialising in research on M&A operations, recognised PLMJ in the ranking of legal advisers on M&A for the Iberian Peninsula in 2013 for the largest number of operations.*



PLMJ Arbitragem: Única firma portuguesa entre as 100 melhores do mundo na arbitragem da publicação GAR.

*PLMJ Arbitration: The only Portuguese firm among the world's top 100 arbitration firms according to publication GAR.*



PLMJ é uma das 100 melhores do Mundo na Área de Direito da Concorrência, segundo a **Global Competition Review**.

*PLMJ is one of the 100 best law firms in the world in the area of competition according to **Global Competition Review**.*



A Equipa de Propriedade Intelectual de PLMJ é uma das 100 melhores do Mundo, segundo o ranking do **World Trademark - WTR 1000**.

*PLMJ's intellectual property team is among the best 100 in the world according to the **World Trademark - WTR 1000** ranking.*



A plataforma de *research* **Transactional Track Record** - coloca a área de **Private Equity** de PLMJ em 1º lugar do ranking de assessoria a operações em 2013.

*The research platform **Transactional Track Record** puts PLMJ's private equity team in first place in the ranking for advising on operations in 2013.*



A **ILO** distinguiu mais uma vez os Sócios **Tiago Duarte** (Direito Público e Arbitragem) e **Manuel Lopes Rocha** (PI e TMT) com o prémio **Client Choice Awards**.

*ILO has once again honoured PLMJ partners **Tiago Duarte** (public law and arbitration) and **Manuel Lopes Rocha** (IP and TMT) with **Client Choice Awards**.*



PLMJ 

SOCIEDADE DE ADVOGADOS, RL

[www.plmj.com](http://www.plmj.com)



SIGA-NOS NO LINKEDIN  
FOLLOW US ON LINKEDIN

[www.linkedin.com/company/plmj](http://www.linkedin.com/company/plmj)

[www.linkedin.com/company/plmj-international-legal-network](http://www.linkedin.com/company/plmj-international-legal-network)

 PLMJ  
INTERNATIONAL  
LEGAL NETWORK  
THINK GLOBAL, ACT LOCAL

[www.plmjnetwork.com](http://www.plmjnetwork.com)

ANGOLA ▪ BRAZIL ▪ CAPE VERDE ▪ CHINA ▪ MACAO ▪ MOZAMBIQUE ▪ PORTUGAL ▪ SWITZERLAND