



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 reconheço 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.