



MANUAL LUSO-ESPAÑOL DE FINANCIACIÓN.

De novas iniciativas empresariais.



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

Índice do Manual:

01. O que é o programa CETEIs?	3
02. Qual é o objetivo deste manual?	8
03. Que possibilidades existem para financiar um projeto?	13
04. Como eleger o modelo de financiamento ideal?	26
05. Como tornar o projeto atrativo para o investidor?	35
06. Como vai decorrer o processo de investimento?	59
07. Como recorrer à UE para financiar os projetos?	80
08. Glossário de termos para falar como um investidor.	79
09. Ecossistema de apoio ao empreendedorismo na EUROACE.	99



01.- O QUE É O PROGRAMA CETEIS?



Interreg
Espana-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

01. O que é o programa CETEIs?

O CETEIs, Centros Transfronteiriços de Apoio ao Empreendedor Inovador, é um projeto no âmbito do Programa Interreg **POCTEP 2014-2020** ou Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal, que trabalha para o desenvolvimento de um modelo de rede descentralizada de prestação de serviços avançados para o empreendedorismo e a inovação das **PME** na **EUROACE**, e com o objetivo de contribuir para o empreendedorismo de elevado impacto e a competitividade do território.

O trabalho conjugado da maioria das incubadoras existentes na Eurorregião permite gerar uma comunidade de empreendedores e empresas inovadoras que atinja a massa crítica necessária à prestação de serviços mais avançados e especializados, bem como a interlocução com outros ecossistemas inovadores a nível mundial. As regiões menos desenvolvidas precisam de um modelo próprio, que transcenda os pólos tecnológicos e chegue ao território de forma distribuída e colaborativa.

Como resultado final, o programa CETEIs permitirá a especialização e a melhoria da qualidade dos serviços, com resultados sobre a criação de empresas inovadoras, a colaboração entre empresas, o desenvolvimento da atividade inovadora e exportadora, bem como o financiamento para o crescimento e a consequente criação de riqueza e emprego. Concretamente, entre os objetivos do projeto, figuram os seguintes:

- Desenvolver um modelo organizativo de carácter descentralizado no território, com os agentes de apoio ao empreendedorismo e à inovação da EUROACE, tendo por objetivo gerar alianças, coordenar ações e uniformizar processos, para a prestação de serviços

avançados de qualidade às iniciativas mais inovadoras, independentemente do sítio onde estiverem localizadas.

- Simultaneamente, contribuir para os desafios que representam as estratégias de inovação e de desenvolvimento territorial, através da coordenação dos agentes de apoio ao empreendedorismo a partir de uma perspectiva científica e tecnológica, com aqueles que o abordam desde o ponto de vista do desenvolvimento territorial.
- Estimular e contribuir para o empreendedorismo de elevado impacto e para a inovação como principal fonte de competitividade na EUROACE, através do apoio a novas iniciativas empreendedoras, bem como do fomento do desenvolvimento de novos produtos e processos nas PME existentes.
- Intensificar as relações comerciais e tecnológicas entre empresas e empreendedores da EUROACE e gerar uma massa crítica susceptível de aumentar a influência da Eurorregião no ecossistema europeu de inovação, com foco nas áreas comuns de especialização inteligente.
- Contar com instrumentos e processos que permitam, para além do horizonte temporal do projeto, entender o ecossistema empreendedor da EUROACE como uma identidade única, e gerir os serviços e as relações entre os diferentes agentes que o compõem.
- Validar que o modelo distribuído (descentralizado), assente na cooperação interinstitucional e na cocriação com os utilizadores, é o adequado para fomentar o empreendedorismo de elevado impacto em regiões menos desenvolvidas, como alternativa aos modelos tradicionais, que assentam na concentração da massa crítica em torno de um pólo concreto.

Vocacionado para os empreendedores, os produtos e serviços oferecidos pelo programa CETEIs podem ser úteis a quem cria um projeto ou conta já com uma empresa, uma vez que se orientam a 4 eixos de atividade específicos e muito requisitados.

Em *primeiro lugar*, partem da criação de uma rede de entidades que possa aglutinar os recursos disponíveis nos dois lados da fronteira, pondo em valor uma série de recursos partilhados, e capacitando os agentes da rede para o trabalho a realizar.

Em *segundo lugar*, a conceção e a instauração de fóruns, espaços de encontro e ações de *staff exchange* (*intercâmbio de pessoal*), que permitam a formação de uma comunidade.

Em *terceiro lugar*, a criação e a disponibilização de serviços avançados para o empreendedorismo inovador, que inclui igualmente um programa de incubação de CETEIs, bem como a formação especializada para os empreendedores inovadores.

Finalmente, em *quarto lugar*, trabalhar-se-á para o desenvolvimento e para a consolidação empresarial, com ações que incidem na melhoria do nível de inovação, no crescimento e na melhoria das condições de sustentabilidade do negócio.

Para concluir, se quiser conhecer melhor os parceiros que fazem parte do programa CETEIs, convidamo-lo a aceder aos seus sítios web, para contactar com eles. As entidades que integram o consórcio do programa CETEIs são as seguintes:

- **FUNDECYT-PCTEx.**
<http://www.fundecyt-pctex.es/>
- **Junta de Extremadura.**
<http://www.juntaex.es/con02/>
- **Diputación de Cáceres.**
<https://www.dip-caceres.es/>
- **Diputación de Badajoz.**
<http://www.dip-badajoz.es/>
- **Ayuntamiento de Cáceres.**
<http://www.ayto-caceres.es/>
- **Cámara de Comercio de Cáceres.**
<http://www.camaracaceres.es/>
- **Cámara de Comercio de Badajoz.**
<http://www.camarabadajoz.es/web/>

- **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**
<http://pcta.pt>
- **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**
<http://www.parkurbis.pt/>
- **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**
<http://www.cataa.pt/>
- **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro -Sul.**
<http://www.adraces.pt/>
- **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**
<http://www.adral.pt>
- **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**
<http://www.cec.org.pt/>
- **IPN- Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.**
<https://www.ipn.pt/incubadora>



02.- QUAL É O OBJETIVO DESTES MANUAIS?



Interreg
España-Portugal
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



CETEIS



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

02. Qual é o objetivo deste manual?

Este manual destina-se àqueles que pretendem iniciar uma atividade empresarial, àqueles que já têm uma empresa em funcionamento, ou então, àqueles profissionais que trabalham quotidianamente com pessoas empreendedoras e empresários, e que têm ou manifestam ter necessidades de financiamento. O financiamento é uma das principais preocupações de quem empreende, não só no início da atividade empresarial, como também durante o seu crescimento e consolidação. E nesse sentido, são muitos os pedidos de aconselhamento recebidos nos centros de apoio ao empreendimento, e muito o tempo dedicado à procura de informação por parte dos empreendedores e empresários para resolver as suas dúvidas relacionadas com os processos de financiamento de empresas.

No entanto, ainda que todos os projetos precisem de recursos para ser postos em funcionamento, nem todos requerem que a origem desses recursos tenha uma origem exterior ao próprio projeto ou à equipa de empreendedores que está a implementá-lo. De facto, neste manual ajudamos a analisar alguns elementos prévios à procura de financiamento privado, bem como a determinar o momento em que esse financiamento deve ser solicitado em função do estado de desenvolvimento do projeto, e claro, as melhores fórmulas para comunicar essa necessidade e pedido de financiamento.

Também mostraremos as melhores formas de financiamento de projetos, em função de cada tipo de necessidade, bem como os instrumentos necessários para que esse financiamento tenha lugar da forma mais benéfica possível, não apenas para a empresa, como também para o investidor privado.

Este manual terminará por um glossário de termos associados ao financiamento e ao investimento de projetos, e finalmente, por um catálogo de entidades e serviços de apoio ao empreendimento, à inovação e ao financiamento na zona EUROACE, constituída por Espanha e Portugal.

Começamos?



03.- QUE POSSIBILIDADES EXISTEM PARA FINANCIAR UM PROJETO?



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNIAO EUROPEIA



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

03. Que possibilidades existem para financiar um projeto?

Independentemente da fase de desenvolvimento em que se encontra um projeto de empreendedorismo, a preocupação associada ao financiamento do projeto é algo habitual. Tanto na construção do projeto de empreendedorismo, na gestão quotidiana da empresa, na consolidação, ou nos processos de crescimento e expansão, inovação, internacionalização..., é muito comum encontrar necessidades relacionadas com o financiamento.

Até há pouco tempo, a resposta costumava ir sempre no mesmo sentido: “dirija-se a uma entidade bancária”. No entanto, a crise do sector financeiro pôs em perigo a sobrevivência de muitas das empresas devido à forte dependência destes créditos, tal como declarou o Banco Central Europeu.

De acordo com a pesquisa SAFE (Survey of Access to Finance of Enterprises), as PME's da zona do euro tiveram uma deterioração maior na disponibilidade (oferta) de empréstimos bancários entre outubro de 2011 e março de 2012 (20% em termos líquidos, comparado a 14% no primeiro semestre de 2011).

No entanto, a deterioração reportada foi abaixo dos níveis de 2009 (cerca de 30%), logo após a falência do Lehman Brothers.

Como consequência dessa instabilidade no panorama do financiamento bancário tradicional, as empresas estão em situação de valorizar outras opções.

Os restantes agentes do ecossistema de investimento e financiamento começaram a desenvolver alternativas inovadoras ao financiamento bancário, e o sector desenvolveu-se bastante nos últimos anos, sendo agora possível encontrar inúmeras alternativas de financiamento não bancário, que permitem financiar uma empresa, não apenas no momento da sua fundação, mas também nos momentos de crescimento e consolidação.

Assim, para dar resposta às dúvidas relacionadas com o investimento ou o financiamento das iniciativas e projetos empresariais, vamos apresentar algumas das alternativas de financiamento de projetos que importa ter presentes. O que propomos é rever as diferentes alternativas em função da fase de desenvolvimento do projeto empresarial, o que permitirá injetar capital ao projeto, da melhor maneira possível, caso seja necessário.

E quando dizemos “caso seja necessário”, fazemo-lo bastante conscientes do que isso significa, uma vez que é habitual cometer dois erros na procura de recursos para as empresas; o primeiro é *pensar que se precisa de financiamento quando na realidade o que se necessita é melhorar a rentabilidade do negócio*, e o segundo, é *pagar com capital por aquilo que o empreendedor deveria poder comprar com recursos económicos*. Vamos aprofundar estes dois conceitos como ponto de partida:

- **Confundir a falta de rentabilidade com necessidade de financiamento:** trata-se daqueles projetos que não são capazes de encontrar rentabilidade nos seus produtos e serviços, e que pela sua falta de liquidez económica, solicitam financiamento tentando assim resolver um problema que, na verdade, tem mais a ver com a sua proposta de valor e o seu modelo de negócio, do que com uma necessidade planeada e ordenada de recursos financeiros.

Nestes casos, para além daquilo que possam obter de qualquer um dos instrumentos de financiamento de projetos, infelizmente só estarão a adiar o problema relacionado com a rentabilidade da sua empresa. Uma vez que integraram os recursos económicos ao seu projeto, se não são capazes de melhorar a rentabilidade dos seus

produtos e serviços, não irão ser capazes de fazer com que esse capital contribua a sustentar o negócio na longa duração.

- **Pagar com o capital o que deveria comprar-se com recursos económicos:** trata-se de uma forma de resolver um problema relacionado com a liquidez de recursos no momento presente, que deveriam permitir a uma empresa que se cria ou que está a crescer, poder pagar com dinheiro, certos elementos como o desenvolvimento tecnológico, um *site* ou uma campanha de comunicação, sem necessidade de prescindir para tal de uma parte do capital da sua empresa ou projeto.

Neste caso, é uma ideia amplamente difundida pensar que aqueles que trocam percentagens da propriedade da sua empresa por algo que poderiam pagar com dinheiro, estão a cometer um enorme erro. No futuro, se o projeto funciona, dar-se-ão conta de que pagaram muito caro, através do *equity* da sua empresa, um produto ou serviço que deveriam ter adquirido como clientes, sem necessidade de ceder uma percentagem de propriedade da mesma.

Contudo, além destes exemplos esclarecedores de casos de procura de financiamento que não o são verdadeiramente, na rotina de desenvolvimento de um projeto empresarial também se veem situações nas quais as necessidades de recursos económicos são reais. Nestes casos, é necessário contar com um bom conhecimento acerca dos instrumentos para o financiamento de projetos e empresas, para poder recorrer àquele que se mostrar bastante mais vantajoso. Em seguida, propomos uma lista com algumas das alternativas que é necessário ter presentes quando se está à procura de financiamento para um projeto.

A nossa recomendação é que o empreendedor adquira competências para poder analisá-los por si próprio, ou então, recorra a um profissional que o possa ajudar.

O objetivo da capacitação ou assessoria ao empreendedor é que possa ser o próprio a tomar a decisão de optar por um ou por outro instrumento, uma vez que nenhum deles é inócuo para a empresa e nem para os seus próprios interesses, e em todos eles, deverá assumir uma série de compromissos perante os quais terá de responder.

Por outro lado, a assessoria adequada permitirá determinar qual é o instrumento de financiamento que melhor se adapta à fase de desenvolvimento em que está o projeto, qual é o que melhor se ajusta ao seu modelo de negócio, e qual é o que mais lhe convém pensando a longo prazo e no crescimento futuro. Aí sim, como referimos, a decisão deverá ser tomada sempre por parte da pessoa que gere o projeto, para que, se chegar a essa situação, possa integrar recursos ao negócio sendo bem assessorado, mas sempre de acordo com o seu próprio critério.

Resumidamente, estas são as principais alternativas com que se deparará um empreendedor na altura de integrar recursos económicos à sua empresa. Como é possível comprovar, esta lista está estruturada com base no momento em que se encontra a empresa, no que diz respeito à sua criação, consolidação e/ou expansão:

- **Bootstrapping:** é o termo que faz referência ao nascimento de projetos a partir de fundos próprios, ou então através daqueles meios que o empreendedor tenha ao seu alcance, no seu contexto mais próximo. Todos os projetos deverão contar com um forte investimento

por parte daqueles que os promovem, de forma que possam mostrar assim uma verdadeira aposta pessoal no projeto, e dessa forma, ganhar credibilidade perante os investidores no caso de ter que recorrer a eles num momento posterior.

A vantagem evidente desta fórmula é que, nos casos em que seja exequível, esta forma de integrar recursos ao projeto permite pôr de lado as preocupações relacionadas com o financiamento e concentrar-se na construção de um bom produto ou serviço para o cliente, com uma boa proposta de valor, e integrada num modelo de negócio que valha a pena. Assim além disso, conserva-se a independência sobre o próprio rumo do projeto, e não existe pressão para a devolução dos recursos que foram obtidos junto de terceiros.

Contudo, pela sua dimensão, nem todos os projetos podem pôr-se em funcionamento com recursos próprios, nem todos os empreendedores contam à partida com recursos suficientes para os pôr em funcionamento. Além disso, juntamente com a do financiamento, costumam surgir ao empreendedor outras questões que talvez possam impulsionar, fortalecer ou impelir o projeto, como é precisamente essa pressão de ter que gerar negócio para cumprir com os seus compromissos, a necessária fiscalização das contas que implica o facto de trabalhar com recursos não próprios, e o contar com o apoio, assessoria e/ou a orientação, sob qualquer uma das suas formas possíveis, por parte daqueles que nos emprestaram o seu dinheiro.

- **Os clientes:** a fórmula ideal com que um projeto deveria nascer e crescer é procurando o seu financiamento diretamente através dos rendimentos que provêm dos seus clientes. Desta forma, são os seus

próprios produtos e serviços, assim como a capacidade que têm para gerar recursos, o que lhe vai permitir continuar a crescer.

Isto supõe algumas vantagens evidentes: a independência relativamente à tomada de decisões da empresa, poder crescer a partir dos recursos que vão sendo gerados, e também, evidentemente, o facto de ter uma confirmação esclarecedora da validade da sua proposta de valor. Ainda assim, como desvantagem podemos citar o facto de que pode acontecer que o projeto precise desses recursos precisamente para chegar aos seus clientes, para construir um protótipo inicial ou uma prova de conceito. E por outro lado, alguns projetos requerem um investimento forte no início, que não é possível obter se contarmos apenas com os rendimentos provenientes dos clientes, que costumam atingir-se a ritmos bastante mais moderados no início de um projeto empresarial.

- **Family, Friends and Fools (os 3Fs):** trata-se de financiar o projeto empresarial obtendo os recursos junto do círculo mais próximo aos próprios empreendedores, transformando a agilidade, proximidade e confiança destes investidores, numa vantagem no momento de obter recursos para o projeto que se está a pôr de pé.

Estas seriam vantagens evidentes, contudo, uma das desvantagens principais reside no facto de que, precisamente por ser um entorno próximo, é possível que esses investidores não tenham um conhecimento especializado sobre o investimento que estão a fazer na empresa, o que dificulta uma relação profissional com eles, e sobretudo, impossibilita contar com o seu conhecimento especializado na altura em que ofereçam uma assessoria ao empresário sobre a direção que poderá tomar o negócio.

Finalmente, é importante evitar que o financiamento através dos 3Fs, gere um grupo elevado de micro investidores próximos, que provoque a fragmentação em excesso dos acionistas da empresa, o que poderia estar a prejudicar, sem sabê-lo o empreendedor, eventuais fases posteriores de investimento. Uma vez estabilizado, é importante que o empreendedor vá recuperando essas porções dos acionistas para simplificar a constituição da sociedade.

- **Financiamento bancário:** esta é, talvez, a mais conhecida das alternativas de financiamento dos projetos, e certamente, a mais acessível para qualquer pessoa que pretenda iniciar um projeto empresarial, consolidá-lo ou fazê-lo crescer. Qualquer pessoa tem a oportunidade de aceder a uma entidade bancária, e solicitar financiamento para os seus projetos e empresas, já que se trata de um produto ou um serviço que as entidades bancárias prestam de forma habitual.

Certamente, as condições de acesso ao financiamento bancário tornaram-se mais difíceis nos últimos anos, e também é verdade que existem sectores que se adaptam com mais dificuldade às linhas de financiamento das entidades bancárias – como poderiam ser os tecnológicos, os da inovação radical, ou os modelos de negócio menos conhecidos. Contudo, continua a ser uma boa opção quando se pretende financiar um projeto empresarial ou o crescimento de um projeto já existente. A chave é apresentar o mesmo como uma boa oportunidade de investimento, se for possível, com resultados positivos de funcionamento prévio, com um modelo de negócio claro, e com a credibilidade da equipa empresarial adequada.

- **Ajudas, subvenções e financiamento público:** outra das linhas conhecidas por praticamente todos aqueles que querem iniciar o seu percurso empresarial, ou então iniciar novas linhas de negócio para as suas empresas já existentes, são as subvenções e ajudas públicas. Neste caso, não se deve prestar atenção apenas às ajudas públicas para fomento do empreendedorismo, mas sim estar também atentos aos apoios relacionados com o crescimento e consolidação empresarial, com o fomento da inovação em empresas já constituídas, com a promoção de novas linhas de negócio, com a cooperação empresarial, ou inclusive com a exportação e internacionalização.

Na maior parte das situações, estas ajudas públicas são obtidas a fundo perdido, ou com melhores condições das que oferece o mercado de financiamento de empresas. São linhas de financiamento público muito vocacionadas para o início da atividade e o apoio de certas dinâmicas da empresa, e são realizados grandes esforços para oferecer também apoios àqueles empresários cujos projetos estão em processo de consolidação e/ou crescimento.

Quando um empresário pretende aproveitar este tipo de apoios e ajudas de carácter público, deve estar ciente de que, se é verdade que todos eles são de aproveitar, e funcionam como um impulso para as empresas, não é boa ideia ser dependente dos mesmos, ou então ajustar os tempos da empresa aos de uma ajuda concreta.

As empresas devem nascer, crescer, consolidar-se, ou internacionalizar-se..., em função dos movimentos do mercado em que se encontram, e não estar à espera se existe ou não financiamento público para aquilo que necessitam. Evidentemente, deve-se estar atento a todas as ajudas, estudá-las e se for possível, aproveitá-las. Mas no que se refere às ajudas públicas, o ideal será utilizá-las como um complemento, e não para financiar a atividade fundamental da empresa.

- **Crowdfunding:** é uma fórmula de financiamento que assumiu grande relevância entre as pessoas, relacionada em princípio com formas de obtenção de recursos para projetos de carácter cultural e social, e posteriormente aplicada a todo o tipo de empresas e projetos. Trata-se de uma forma coletiva de financiamento, pela qual um grupo de pessoas investe em conjunto no mesmo projeto, que na maioria dos casos, é apresentado através de uma plataforma na internet.

É nesta plataforma online que os empreendedores e empresas se mostram aos possíveis investidores, criando para isso campanhas de comunicação através das quais dão a conhecer as características fundamentais dos seus projetos, o investimento de que precisam, bem como o destino dos fundos recebidos. Em alguns casos, também se oferecem recompensas àqueles que investem no projeto, e anuncia-se também quais são essas recompensas.

Dos diferentes tipos de crowdfunding existentes, os 4 mais utilizados são os seguintes:

- **Por recompensa:** é das fórmulas mais conhecidas entre os empreendedores e empresários, talvez por ser a que está há mais tempo em funcionamento, e por ter dado origem a

casos de êxito muito conhecidos. Trata-se de processos abertos a qualquer pessoa disposta a investir, e por esta razão, os projetos costumam receber uma multiplicidade de micro investimentos de um conjunto grande de pessoas que se convertem em pequenos investidores.

Um elemento distintivo deste tipo de crowdfunding é que se recebe uma recompensa a troco do investimento, pelo que na realidade se poderia afirmar que realmente se está a produzir um tipo de venda. Como nos restantes tipos de crowdfunding, para triunfar neste processo, o empreendedor deverá conceber uma boa campanha de comunicação, que explicita qual é o objetivo do projeto que vai pôr em andamento, que transmita emoção às pessoas, e que por isso, permita captar a atenção das pessoas que potencialmente possam estar interessadas.

Uma questão muito importante que o projeto deverá ter em conta, e sobre a qual devemos advertir neste manual, é que se o projeto não alcançar o valor mínimo para investimento, que se propôs no início da campanha, não receberá nenhuma das contribuições com que se tenham comprometido os investidores até à data.

- **Por doação:** trata-se de uma fórmula, que no essencial é idêntica à anterior Crowdfunding por Recompensa, mas com a diferença de que neste caso o investidor, aqui designado *mecenas* ou *doador*, não espera nada em troca da sua contribuição, mas antes considera-a como um donativo.

Como se poderá imaginar, para que um projeto tenha êxito na modalidade de crowdfunding por doação, o objetivo do mesmo, ou então a linha para a qual se propõe receber o donativo, deverá ter um objetivo solidário, social e/ou cultural, que outorgue de alguma maneira um benefício social pelo qual as pessoas estejam dispostas a fazer uma doação.

- **Por empréstimos ou Crowdlending:** perante a quebra do financiamento bancário cresceram este tipo de alternativas de financiamento em que, através de um modelo de financiamento coletivo, as empresas podem aceder a empréstimos por parte de uma entidade que, sem ser uma entidade bancária, gere o capital privado de um grupo de pessoas que decidiram investir sob a forma de empréstimos a outras empresas.

Um elemento fundamental a ter em conta na modalidade de crowdlending é que os investidores não passam a fazer parte dos acionistas da empresa que recebe o investimento, como iria acontecer noutras modalidades como o Crowdequity. Por este motivo, as plataformas de *Crowdlending* são ideais quando uma empresa procura financiamento ou investimento, mas não pretende ter sócios, e portanto, não quer ceder parte da propriedade e/ou do controlo da sua empresa.

Em Espanha, a partir da Lei n.º 5/2015, de 27 de abril, de *fomento do financiamento empresarial*, as plataformas de

Crowdlending têm de ser validadas pela *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (Comissão Nacional do Mercado de Valores - CNMV), que estabelece para elas uma exigente regulação, bem como também para os investidores, estabelecendo diferentes categorias entre eles, e montantes máximos de investimento. Também em Portugal existe uma Lei que regula o financiamento colaborativo, seja por doação, por recompensa, por participação no capital social ou por empréstimo, que é a designada Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente sob a supervisão da CMVM, ou *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **Por participação no capital social ou Crowdequity:** trata-se de um modelo de financiamento coletivo, que permite aceder ao investimento por parte de um grupo de investidores privados, que operam dentro de um clube de investidores. Habitualmente, este investimento realiza-se dentro de uma plataforma privada, que deve validar tanto o projeto como a campanha de promoção para captar investimentos. No caso do *crowdequity* ou *crowdfunding* por investimento, os investidores que investem na empresa, passam a fazer parte dos seus acionistas, sendo mais um sócio da mesma. Assim, estas plataformas são ideais quando se procura financiamento não bancário, mas sabendo que com o mesmo, vão entrar também novos sócios na empresa, e portanto, existe a possibilidade de estar a ceder ao mesmo tempo, não só parte da direção da empresa, como também parte da sua propriedade.

Em Espanha, a partir da Lei 5/2015, de 27 de abril, de *fomento do financiamento empresarial*, as plataformas de

Crowdequity devem ser validadas pela Comisión Nacional del Mercado de Valores (Comissão Nacional do Mercado de Valores - CNMV), que estabelece para elas uma exigente regulação, assim como também para os investidores, estabelecendo diferentes categorias entre eles, e montantes máximos de investimento. Também em Portugal existe uma Lei que regula o financiamento colaborativo, seja por doação, por recompensa, por capital ou por empréstimo, que é a designada Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente sob a supervisão da CMVM, ou *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **Business Angels:** para muitos empreendedores, esta é a fórmula mais simples para encontrar investimento para o seu projeto, já que permite encontrar um particular, seja ou não através de uma empresa, através de um clube de investidores, de uma associação, ou a título pessoal..., que contribua de forma pessoal, do seu bolso, uma quantia monetária que permita apoiar o desenvolvimento do seu projeto ou empresa.

Muitos empreendedores e empresários estão muito conscientes de tudo o que implica este tipo de investimento, e valorizam muito positivamente, não só a entrada de capital na empresa, como também o papel que este novo investidor e sócio pode ter no que diz respeito a conhecimentos, networking (contactos) e experiência profissional na direção de projetos. De facto, tanto é assim, que muitos destes investidores costumam queixar-se de que na realidade, *eles não querem gerir a empresa de outro*; fazem um investimento e esperam em troca um rendimento, sem ter que estar excessivamente

dependentes em ser o CEO (presidente executivo) de uma empresa, que na realidade, eles não criaram.

Esta é uma fórmula de investimento que funciona muito bem com pequenas quantidades, através de pessoas conhecidas do empreendedor, e que de forma habitual, atuam no seu contexto próximo. Empresários que estão em sectores adjacentes ao da empresa, pessoas que podem intuir que o desenvolvimento da empresa pode beneficiar de alguma forma às suas, ou inclusive, que têm a intenção de ajudar, rememoram momentos em que também eles optaram pelo empreendedorismo.

No entanto, quando estamos a falar de quantidades de investimento maiores, e se torna necessário ir além do círculo pessoal, não é tão fácil encontrar pessoas que, de maneira independente ou individual, queiram optar por investir num projeto de empreendedorismo, principalmente se este está na sua fase inicial. Este tipo de investidores apostam mais por empresas que têm um percurso já realizado, e onde o risco a assumir não seja demasiado elevado, esperando certamente uma rentabilidade muito elevada. Aqui primam também a confiança na equipa promotora, se o projeto está no âmbito de interesse do investidor, e sobretudo, a perceção da rentabilidade futura do projeto.

- **Tech Angels:** como no caso dos Business Angels, estes investidores funcionam de uma maneira similar, contribuindo com recursos, experiência, contactos, motivação... Falamos de recursos, e não de investimento, já que essa é a principal diferença em relação ao caso

anterior. Estas pessoas, mais que um investimento financeiro, costumam contribuir com desenvolvimento tecnológico.

Assim, como se de um investimento económico se tratasse, é feito um cálculo sobre o que o projeto necessita relativamente a inovação, experiência, desenvolvimento de aplicações, suporte tecnológico..., e atribuem-nos àqueles projetos que não podem assumir um grande desembolso monetário no desenvolvimento de *software* ou na aquisição de tecnologia inicial, para testar, expandir ou comercializar os seus produtos ou serviços.

- **Capital de risco ou *venture capital*:** muito resumidamente, o *venture capital* é uma empresa, uma figura legal constituída por tempo determinado por empresas e/ou particulares, e que se constitui com o objetivo de investir da forma mais rentável possível, uns fundos que lhe tenham sido cedidos. Todos eles, sejam públicos ou privados, contam com uma gestora que investe esses fundos nos projetos e/ou empresas onde crê que pode haver uma maior rentabilidade económica, no caso das *venture capital* privadas, alcançando também a rentabilidade social no caso das públicas.

O processo inclui um contacto com elas, a construção de um plano de negócio de acordo com os seus requisitos, algumas têm inclusive processos de apoio nesta questão da construção..., e finalmente, a gestora faz uma análise dos planos em função de certos critérios de acesso, para logo levar a cabo as negociações e finalmente, o processo de investimento.

No caso do capital risco de carácter público, não é habitual que o

fundo invista mais de 49% do capital da empresa, nem que a sua vocação seja a de integrar a mesma. Um fundo de capital de risco público costuma participar nos projetos procurando um benefício social, o facto de que o projeto se desenvolva no seu território, e negocia desde o primeiro momento o processo de desinvestimento da empresa e de recompra das participações por parte do empreendedor.

- **Mercado de valores:** finalmente, o mercado de valores, mais conhecido como “a bolsa”, é a fórmula de captação de capital das empresas de maior tamanho. Fazem-no através da emissão de participações da sua empresa, e oferecem-nas no mercado regulado de valores.

Obviamente, são processos demasiado complexos para uma PME ou uma *Startup*, e na verdade, é um processo de angariação de financiamento que costuma estar reservado apenas para grandes empresas, e em determinados momentos. Ao contrário dos Estados Unidos, na Europa não é habitual que as empresas que nasceram com um formato *Startup* ocupem a sua posição no mercado de valores, como ocorre do outro lado do Atlântico, ou em outros contextos a nível mundial.



04.- COMO ELEGER O MODELO DE FINANCIAMENTO IDEAL?



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

04. Como eleger o modelo de financiamento ideal?

Uma vez conhecidas, através da secção anterior, quais são as principais alternativas que existem para o financiamento de projetos, seja através de modelos públicos ou privados, é a altura de centrar a atenção nos processos de investimento privado, quer dizer, o que chega à empresa através de um terceiro, que não pertence ao âmbito público, e pelo qual este vai esperar uma rentabilidade.

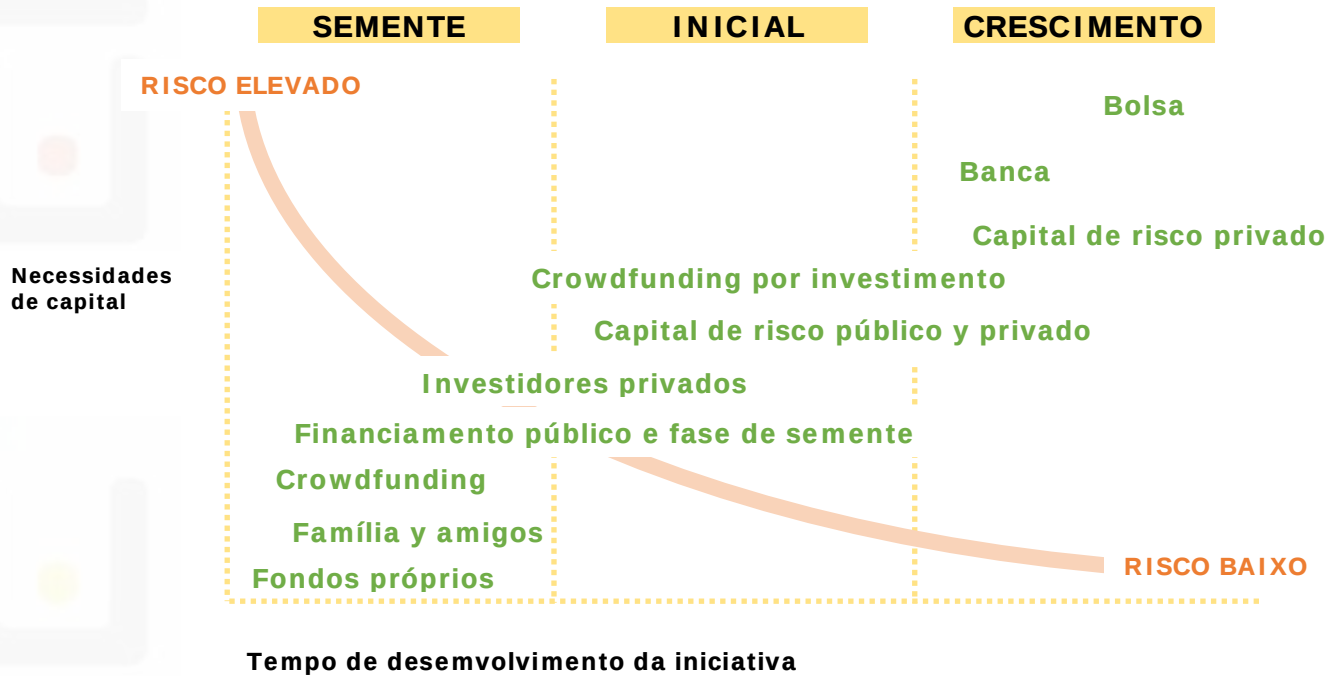
Assim, nesta secção concreta não se fala dos recursos próprios, de financiamento bancário, ou fontes públicas de financiamento de projetos, sejam nacionais ou europeus. Por investimento privado entende-se o processo pelo qual uma empresa recebe capital por parte de entidades ou pessoas externas à empresa depois de ter realizado uma análise da rentabilidade futura desse projeto em geral, e desse processo de investimento em particular.

Muitos empreendedores acreditam, seguramente orientados pelo seu desejo de que funcione, que o processo de investimento privado é um processo ágil e rápido, quando na realidade é um processo complexo, que costuma implicar um longo processo de aproximação e resolução, e que desgasta muito, tanto ao empreendedor como à própria iniciativa. Para poder aceder ao investimento privado, vai ser necessário que a equipa empreendedora forneça ao possível financiador informação exhaustiva e fidedigna sobre a iniciativa, com a qual iniciar uma série de negociações e lutar por alcançar um acordo, que vai para além da quantia e do momento do investimento como tal, chegando a abranger também o momento em que o investimento é retirado da forma mais ordenada, rentável e transparente possível, bem como a fórmula de gestão da iniciativa enquanto o investimento permanecer.

Se a empresa ou o empreendedor vai optar pelo acesso ao investimento privado para a consolidação ou o crescimento do seu negócio, uma das primeiras coisas que deve ter em consideração é o momento em que se encontra a respeito do seu próprio desenvolvimento, consolidação e/ou crescimento. O estado da empresa vai determinar o tipo de ferramenta de investimento e/ou financiamento ao qual deverá recorrer de forma prioritária, já que muitos dos instrumentos estão concebidos para um momento pontual concreto de desenvolvimento das empresas, e não costumam atender a petições daquelas que não estão nessa etapa.

Além disso, como já foi referido, o processo de aproximação ao investimento é exigente quanto ao tempo e aos recursos, e é necessário saber muito bem a que ferramenta recorrer para otimizar os recursos de que dispõe a empresa. Por esta razão, a primeira coisa é recomendar àqueles que procuram investimento privado para os seus projetos que partam de uma análise da fase em que se encontra a sua iniciativa, que deverá ser séria e honesta, caso contrário, poderia ser cometido um erro na escolha do tipo de fórmula de financiamento que tem mais possibilidades de êxito em cada momento.

Felizmente, no âmbito dos *Business Angels* e das entidades de *Capital de Risco*, é habitual trabalhar a partir de uma série de gráficos que facilitam a tarefa, e que, como o que em seguida se mostra, determinam para os projetos de empreendedorismo pelo menos três níveis de desenvolvimento (*seed stage* [fase de semente], *early stage* [fase inicial] e *growth stage* [fase de crescimento]), relacionando-os tanto com o grau do risco assumido pelo investidor (elevado e baixo), bem como com as necessidades de capital e o tempo de desenvolvimento de uma iniciativa. O quadro é o seguinte:



Como certamente todos os empresários conhecem, no seu processo de nascimento e desenvolvimento, uma iniciativa empresarial passa por uma série de fases, que estão relacionadas com o estado de desenvolvimento do projeto, com a sua carteira de produtos e serviços, e claro, ligada à relação com os seus clientes. Estes estados ou fases costumam designar-se como *seed stage* (fase de semente), *early stage* (fase inicial), *growth stage* (fase de crescimento), *expansion stage* (fase de desenvolvimento) e *exit* (fase de saída), e cada uma destas fases, marca um modelo de captação de capital através do investimento pelo qual a empresa deve optar preferentemente, fazendo sempre referência às suas possibilidades de êxito.

Concretamente, para cada uma das fases antes citadas, e consideradas sempre de forma genérica para todos os projetos, assumindo que podem haver algumas especificidades consoante o sector, ou a proposta de valor do mesmo, estas são as alternativas com mais possibilidades de êxito que deve ter em conta um empresário na altura de aceder ao investimento:

- **Fase de Semente, ou seed stage:** trata-se das primeiras fases de desenvolvimento de uma iniciativa empresarial, e refere-se ao momento em que essa iniciativa está a começar, está a ser construída pela equipa empreendedora. A fase também abarca os primeiros passos da empresa, bem como os seus desenvolvimentos mais iniciais, captando os primeiros clientes, e fazendo provas no mercado relativamente à sua carteira de produtos e serviços, sem estarem assentes e ainda menos consolidados.

Se a equipa de empreendedores que atendemos tem uma iniciativa que está numa fase semente, e procura investimento, torna-se necessário ser muito conscientes de que a primeira opção para o financiamento são os fundos próprios, através de poupanças pessoais ou do capital que se possa obter junto do entorno próximo, através da fórmula já referida das 3Fs.

Se não conta com possibilidades de investimento por si própria, essa equipa de empreendedores terá de recorrer a outros, junto do seu entorno que possam fazer o papel de pequeno investidor próximo, recorrendo a empresários do entorno, ou inclusive aos seus primeiros clientes, que já puderam provar o produto ou serviço, estão satisfeitos, acreditam no futuro desse produto ou serviço, e querem que outros também o façam.

É o momento também para recorrer a ajudas e subvenções públicas, que apesar de termos dito que não devam paralisar o projeto, ou gerar dependência, também não seria inteligente renunciar a elas. Contudo, um empreendedor ou empresário deve ter sempre presente as obrigações, tanto tributárias como de fiscalização do projeto, que a receção de dinheiro público no seu projeto implica.

Finalmente, a equipa empreendedora também poderá recorrer a alguma das fórmulas de Crowdfunding. Nesta etapa inicial seria preferível a do crowdfunding por recompensa, sempre e quando seja capaz de conceber um projeto ou produto atrativo no âmbito social, produzir uma campanha de captação eficiente que permita atrair o máximo número de contribuições por parte dos micro investidores, e atingir o limite mínimo que é necessário estabelecer na plataforma.

- **Fase inicial, ou early stage:** uma vez que a empresa já foi constituída, foi posta em funcionamento, e pôde oferecer os seus produtos e serviços aos seus clientes, será possível ter uma primeira impressão sobre a aceitação do mercado acerca da sua atividade. Também é o momento de fazer uma primeira avaliação acerca da rentabilidade da empresa, e uma previsão para o futuro das necessidades de investimento que possa vir a ter.

Se o resultado dessa análise for que a iniciativa requer investimento para manter a máquina em funcionamento, e considerando que se encontra ainda numa fase de desenvolvimento inicial, pode optar-se pelo crowdfunding por recompensa, se é que isso ainda não foi feito.

Outra das opções seria a integração de um sócio capitalista, um pequeno investidor que atrai a troco de uma parte da propriedade da empresa, ou então optar pelo financiamento bancário, que ao contrário da fase anterior, verá com maior interesse o facto de a empresa já estar em funcionamento, e contar com os primeiros clientes.

De forma adicional, e uma vez que a empresa está em funcionamento, ainda que esteja numa fase inicial de desenvolvimento, será um bom momento para que a equipa empreendedora esteja atenta às ajudas públicas destinadas a elementos específicos de desenvolvimento e crescimento das empresas, tais como os protótipos, a integração de pessoal, especializado ou não, os processos de direcção estratégica, e claro, a tecnologização, o marketing online e offline, bem como os processos de inovação em qualquer das suas vertentes.

- **Fase de crescimento, ou growth stage:** a fase de crescimento reflete o salto que se produziu na empresa, que demonstrou já uma certa viabilidade, e assentou no mercado. Neste ponto, muitas empresas poderiam iniciar dinâmicas de empobrecimento, perda de inovação e/ou retrocesso se não levarem a cabo ações que permitam crescer nos mercados nos quais operam.

Assim, para esses processos de crescimento é muito habitual recorrer ao investimento privado, destinado à consolidação, à melhoria da equipa humana, à intensificação da produção, à criação de novos produtos e serviços..., ou à reformulação do modelo de negócio que permita fazer crescer a empresa.

É o momento de optar pelas entidades bancárias, ou então recorrer às fórmulas de investimento privado, tais como os *business angels*, ou entidades de capital de risco. Em muitos casos se poderia avaliar a possibilidade de aceder a algumas iniciativas públicas como os créditos subvencionados. Como em todos os casos, a preferência de um sobre outro método de acesso ao capital deve ser uma decisão da equipa empreendedora, mas sempre após uma análise das suas possibilidades perante cada uma das opções.

- **Fase de expansão, ou *expansion stage*:** se como será desejável os produtos e serviços da empresa são aceitavelmente bem-sucedidos, se o seu modelo de negócio é estável, e se a forma como se gere e dirige a empresa for já um referente na sua zona geográfica, poderia ser o momento de dar o salto e diversificar, desenvolvendo-se noutro lugar, ou em outros sectores.

Para isso, obviamente, são necessários recursos, que podem vir de dentro da empresa, ou então ser solicitados fora. É um momento delicado, uma vez que se estes movimentos não forem bem pensados, ou se não se fizer um bom cálculo das necessidades de financiamento e de liquidez da empresa, se se opta pelos recursos próprios e uma vez iniciado o processo se percebe que não se consegue, poder-se-ia pôr em perigo o processo de expansão, e inclusive a sobrevivência da própria empresa.

Por isso, é recomendável neste momento que a empresa opte pelo investimento externo para estes processos de desenvolvimento, procurando o em investidores privados e em fundos de capital de risco, através de ciclos de investimento, mas também junto de entidades bancárias e do *crowdlending*, o capital que necessita

para a sua expansão e internacionalização. De facto, muitas destas entidades contam com produtos específicos para estas ações empresariais.

- **Fase de saída, ou exit stage:** ainda que não suceda em todos os negócios, evidentemente, apenas no caso dos mais rentáveis, com a melhor carteira de produtos e serviços, e com os clientes mais fieis..., alcançam um estado no qual não param de crescer e cada vez têm mais e mais clientes, situação que continuará a menos que se realize uma má gestão, ou então mude o ciclo empresarial.

Quando isto ocorre, é possível que um grupo investidor possa interessar-se por adquirir a empresa, uma parte ou na sua totalidade, ou então que o próprio empreendedor que a iniciou queira sair, vendendo a um terceiro as suas participações. Neste momento do ciclo, se a empresa está bem profissionalizada, poderá continuar a desenvolver-se sem necessidade de estar vinculada à equipa empreendedora que a pôs em funcionamento.

Mas, por outro lado, se previamente a empresa recebeu um investimento por parte de um investidor privado, talvez seja este o momento em que lhe interesse sair, também através da venda das suas participações, se vir que a ocasião é propícia para multiplicar o seu investimento por uma quantia que considere atrativa. Este processo de desinvestimento certamente já terá sido negociado no momento da entrada no capital, e portanto, o processo de desinvestimento ou *exit*, produzir-se-á de forma ordenada e segundo o previsto nas cláusulas que se assinaram na altura.

Se for este o caso, e a equipa empreendedora permanecer na empresa, é muito provável que os acordos relacionem a venda de participações do investidor, a uma aquisição por parte da equipa empreendedora, a fim de não perder o controlo da empresa.

Como já foi referido, as melhores opções de investimento e financiamento de empresas estão sempre relacionadas com o momento de desenvolvimento da mesma. No entanto, temos de dizer que nem todas as empresas são suscetíveis de serem financiadas de forma externa, inclusive quando se está muito consciente sobre qual é o momento em que se encontra a empresa, e optemos pelo instrumento ideal.

Existem projetos e empresas que, seja pelo sector em que operam, ou pelo modelo de negócio que têm, pelo segmento de clientes ao qual se dirigem, pelo tipo de produtos e serviços que oferecem..., ou inclusive pela equipa empreendedora que as lideram, não são apropriadas para receber investimento privado. Na próxima seção conheceremos o que faz com que um projeto ou uma empresa sejam atrativos para um investidor privado, e o que é possível fazer para melhorar a referida atratividade.



05.- COMO TORNAR O PROJECTO ATRATIVO PARA O INVESTIDOR?



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

05. Como tornar o projeto atrativo para o investidor?

Fazer com que uma pessoa ou entidade invista numa empresa é um processo muito mais complicado do que vender. Qualquer pessoa numa venda, a troco do desembolso monetário, recebe sempre o produto ou serviço que lhe foi prometido. No entanto, quando um terceiro investe numa empresa, o que recebe em troca pelo risco económico que assume é a promessa de uma rentabilidade futura, que na realidade, que não está assegurada na maioria dos casos.

É verdade que se analisa de forma pormenorizada, com tempo e tranquilidade, todos os aspetos da empresa; os seus produtos e serviços, a sua equipa de direção, o seu modelo de negócio, as suas métricas de vendas, a rentabilidade das suas ações de marketing, e qualquer coisa que se considere pertinente. Também é verdade que fica tudo acordado, através de contratos e obrigações, no que diz respeito à relação de investimento, às possibilidades de desinvestimento, ao que ocorrerá nos sucessivos aumentos de capital, aos potenciais sócios a integrar, às preferências na venda e aquisição de participações, etc. Tudo isto, num processo de negociação sem fim, que provoca erosão economicamente à empresa e emocionalmente ao empreendedor..., e que pode durar não menos de 6 meses, estando mais perto habitualmente dos 18 meses.

E no entanto, apesar de tudo isso, o que o investidor adquire sempre é um risco. Não existe nada de seguro para quem “abre os cordões à bolsa” e aposta por pôr o seu dinheiro numa empresa dirigida por um terceiro, por muito que se investigue e “não se deixem pontas soltas” num acordo.

Esta é a razão pela qual os processos de investimento são tão complexos, e pela qual, para além das ajudas e subvenções, as entidades ou pessoas que vão investir num projeto empresarial, querem saber tudo sobre o mesmo, tentando dar resposta às seguintes questões, que se repetem recorrentemente, e que permitem estabelecer um caminho pelo qual deverá transitar qualquer empresa ou projeto que procure financiamento privado.

Esta é uma breve lista de requisitos com os quais se deparará o empreendedor e o empresário, no caso de recorrer a investimento privado. Se quer receber dinheiro de um terceiro, deve ser consciente de que o seu projeto tem de cumprir as seguintes condições:

1. **Deve ser um negócio já em funcionamento:** como norma geral, os investidores privados não financiam projetos, mas sim empresas reais, que já estejam em funcionamento, e tenham posto à disposição dos seus clientes potenciais, a sua carteira de produtos e serviços. De facto, alguns inclusivamente estabelecem um tempo mínimo de rodagem da empresa para considerar o investimento na mesma.

Isto deve-se a vários fatores; por um lado, o facto de que já esteja em funcionamento significa que a equipa empreendedora assumiu as rédeas do seu projeto, que não esteve à espera do investidor, e que soube dar início à sua atividade com um guião adaptado, com um plano B, para o caso de o investimento que procuram não chegar. Além disso, à medida que passa o tempo, o investidor poderá determinar que resultado têm os seus produtos e serviços no mercado, que aceitação têm por parte dos seus clientes e se parece que os mesmos agradam e são potencialmente rentáveis.

Finalmente, esperando um pouco, o investidor reduz o elevado risco que tem uma empresa ao iniciar a sua atividade, relacionado com a viabilidade técnica e/ou legal dos produtos e serviços, as tensões iniciais que costumam produzir-se entre a equipa empreendedora, e inclusive a reação dos concorrentes perante um novo operador no seu mercado.

2. **Deve ser um negócio já viável:** um investidor privado tem como meta a rentabilidade dos seus investimentos, uma vez que esse é o seu negócio. É verdade que também pode haver outras motivações, como apoiar o empreendimento, ajudar outros empreendedores que estão a viver o que eles já viveram..., mas não devemos esquecer que o seu objetivo é colocar o seu dinheiro ali onde pode ter uma maior rentabilidade. Por isso, além de procurar para investimento aqueles projetos que já estão em funcionamento, também procura aqueles que já são um negócio, uma vez que dessa maneira, a incerteza sobre a rentabilidade se reduz bastante.

Se a empresa que procura o investimento já tem no mercado uma carteira variada de produtos e serviços, e pelos quais os clientes optam de forma crescente, recorrente e rentável, esta terá mais possibilidades de receber investimento privado. Quer dizer, que o investidor procura um negócio que tem produtos e serviços que já estão a ser vendidos, que estão a ser bem aceites pelos clientes, que compram cada vez más e que têm capacidade de fidelização. Dessa forma, é mais provável que a empresa já seja rentável, e que o investimento a procure para crescer e expandir o seu modelo de negócio, o que na realidade é a situação ideal para o investimento privado.

Por isso, os investidores analisam muito bem o modelo de negócio, procurando que seja viável, quer dizer, que a empresa conte com produtos e serviços com suficientes vantagens competitivas, para que os clientes optem por eles de forma repetida, o que torna o negócio viável. E claro, a possibilidade de investimento num negócio viável aumenta, à medida que as vantagens competitivas sobre as outras empresas são mais claras, supõem uma barreira à entrada no sector ou segmento, ou claro, não são fáceis de copiar.

3. **Deve ser um negócio com uma equipa empreendedora forte:** um negócio tem mais capacidade de atrair e captar investidores, como já foi referido, se se tratar de uma empresa já constituída, com um modelo de negócio viável. Mas o passo seguinte em que se vai focar um investidor, é saber se se trata de uma empresa viável..., e este conceito faz referência à capacidade que ele julga que tem a equipa empreendedora para levar adiante a empresa.

A confiança na equipa é um elemento chave para que um investidor ponha ou não o seu dinheiro na iniciativa. Assim, um investidor precisa de perceber que são exatamente aqueles empreendedores as pessoas adequadas para alcançar o máximo nível de desenvolvimento com o negócio, que contam com a equipa de trabalho adequada para aproveitar a oportunidade que se lhes oferece, e fazê-lo de forma rentável, tanto para a empresa como para o investidor.

Nesse sentido, um investidor costuma procurar uma equipa que tenha apostado de forma decidida pela empresa, que tenha investido nela, que acredite nela, que se dedique a 100% à mesma, e que tenha a paixão suficiente para poder superar os obstáculos. Viver o projeto, acreditar

nele, ter paixão e ser capazes de contagiá-la aos demais é algo fundamental para que um investidor possa acreditar que o projeto e a equipa têm futuro.

Contudo, para além da atitude, também é necessário que a equipa conheça muito bem o sector, que tenha experiência prévia em empreendedorismo, que seja profissional, e também que seja diversificada e equilibrada. No líder da equipa, valoriza-se tanto a capacidade para atrair talento e construir equipas, como de motivá-las e envolvê-las com o projeto.

É claro que o modelo de negócio é importante, a ideia, o sector, a rentabilidade..., mas tudo isso passará para um segundo plano se o investidor não acreditar na equipa empreendedora que tem à sua frente. O investidor tem que perceber que as pessoas que formam a equipa são capazes de desenvolver o negócio, de executá-lo, e de torná-lo rentável. Ou então, se vier a ser o caso, capazes de modificá-lo e adaptá-lo ao que o mercado estiver a pedir nesse momento, se inicialmente não funcionar.

4. **Deve ser um negócio que resolva o problema certo, no momento certo, e da forma mais rentável:** existem muitas formas de conceber uma iniciativa empresarial, e muitas maneiras de detetar algo que se pode solucionar através de um projeto, num determinado momento. Mas como já foi referido, nem todas as iniciativas são passíveis de receber investimento privado. No que diz respeito ao conteúdo da iniciativa e ao seu modelo de negócio, os investidores preferem empresas que resolvem um problema concreto, num mercado concreto, para o qual há clientes concretos..., e claro, cuja equipa empreendedora tem a capacidade para resolver esse problema que ainda ninguém solucionou, a que o resolve

de uma forma inovadora, no momento certo, e com o modelo de negócio o mais sustentável possível.

O que queremos dizer é que, existem muitas formas de abordar um problema com um projeto de empreendedorismo, e ao investidor costuma interessar aquela forma que sendo inédita, é mais eficaz ou soluciona problemas que ainda ninguém resolveu. Tudo isso lhe indicará que, talvez, as vantagens competitivas que existam relativamente à concorrência nesse mercado serão maiores se se resolver algo muito concreto de uma forma bastante inovadora, do que se isso não se verifica, pelo que, em princípio, poderia parecer rentável.

Mas aquilo que o investidor vai verificar em seguida é que, essa maneira como se está a resolver o problema, pode inserir-se num modelo de negócio que permite converter essa solução em produtos e serviços que podemos entregar aos clientes, a um preço que estejam dispostos a pagar, e de forma continuada para tornar o negócio sustentável. O projeto que procura receber investimento terá que apresentar uma proposta de valor esclarecedora, bem construída, que se insira num modelo de negócio rentável, e que não sejam previsíveis no futuro mudanças que possam torná-lo inviável, como regulações, mudanças legislativas, etc. O modelo de negócio ideal seria aquele que, além disso, pudesse ser expandido a outra gama de produtos dentro do mesmo sector, ou inclusive a outros sectores.

Finalmente, temos o conceito de *timing* do projeto, quer dizer, se este projeto chega ou não no momento certo. Em certas ocasiões ouvimos dizer que no mundo das empresas, *talvez nem tudo esteja inventado, mas sim já tudo foi tentado...* É o efeito mais perverso da globalização; todos vivemos coisas parecidas, todos enfrentamos problemas semelhantes, e por isso, todos tentamos dar-lhe uma solução de formas

parecidas. Esta é a razão pela qual, ainda que os empreendedores não queiram admiti-lo, muitas vezes apresentam-se soluções para problemas de forma parecida, pensando que o projeto é absolutamente inovador, mas que se parece bastante a projetos que já se estão a colocar no presente, ou que se colocaram no passado.

E por esta razão, uma das coisas que mais interessam a um investidor é conhecer, em primeira mão pela equipa empreendedora, qual é a razão pela qual precisamente neste momento, determinado projeto vai funcionar e antes não era possível. E na realidade, essa é uma questão muito comum no encontro com um investidor: *“O que é que mudou no mercado que faz com que seja agora o momento exato para que o desenvolvimento da empresa seja viável?”*. Para responder a essa pergunta, o empreendedor deveria mostrar as métricas do seu projeto, já que a empresa deverá estar em funcionamento, ou pelo menos, o resultado de um protótipo.

5. **Deve ser um negócio que tenha tração, e seja escalável:** estes são dois dos conceitos mais relevantes no âmbito do investimento de todos os que se possam aplicar a uma iniciativa empresarial ao procurar recursos económicos. Neste caso, ter tração significa que, no momento da procura de investimento, a empresa já tem produtos no mercado, e estes estão a gerar por parte dos clientes, uma série de rendimentos de forma recorrente. Os investidores tentam que essa tração seja o mais elevada possível, e por tanto, afastar dessa maneira as dúvidas sobre a rentabilidade do negócio uma vez que investem nele.

Além disso, não devemos esquecer que o processo de negociação para receber o investimento privado vai ser longo, e que essa tração deve ajudar a superar o período que vai entre o primeiro contacto e a

assinatura do acordo. Se o empreendedor ou a empresa estão asfixiados economicamente, a sua posição na negociação para o investimento será bastante frágil, e terão que aceitar praticamente todas as condições, por piores que sejam.

E o segundo conceito relevante é o de escalabilidade. Que o projeto seja escalável quer dizer que pode crescer de forma exponencial, gerando rendimentos de forma exponencial, sem aumentar os gastos da mesma forma. Quer dizer, que se o investidor faz uma aposta e põe uma grande quantidade de recursos, estes serão destinados a fazer crescer o negócio e os seus lucros, sem que isso aumente necessariamente em igual medida os seus gastos.

Isto determina de forma esclarecedora que projetos são passíveis de investimento e que projetos não são passíveis de investimento. Será mais passível de investimento um projeto que esteja relacionado com o mundo tecnológico, e muito menos passível de investimento, aquele que oferece um serviço de apoio personalizado, e que por isso está associado à qualidade da equipa de que dispõe a empresa. Por exemplo, se o projeto for tecnológico e se investe em marketing para vender mais, com certeza que com a mesma tecnologia já desenvolvida e um pequeno reforço de servidores, poderemos prestar serviço a muitas mais pessoas, beneficiando a empresa das economias de escala. Mas se o projeto for uma residência para a terceira idade que oferece um apoio personalizado, gerar economias de escala é mais complicado, uma vez que à medida que aumenta a nossa capacidade de produção e de gerar rendimentos, o mesmo acontece com a nossa necessidade de recursos humanos e com as nossas despesas.

6. **Deve ser um negócio no qual seja fácil desinvestir:** nenhum investidor vai pôr o seu dinheiro na empresa de um empresário se não tiver esclarecidas quais vão ser as vias para a sua saída, e o que é que se vai passar nos próximos anos com o seu dinheiro. Ao processo de desinvestimento de um projeto é o que se denomina no sector um *exit*, e este deverá ser bastante claro desde o início.

Na realidade, em princípio todos os investidores procuram desinvestir; quer dizer, estão mais especializados nos processos de desinvestimento que nos de investimento, uma vez que o seu objetivo não é manter-se como parte dos acionistas da empresa, e sim contribuir com uma quantidade, que possa dar um impulso a um negócio, e do qual possa sair posteriormente com a maior rentabilidade possível. E essa saída, é o que vai ser muito bem negociado antes de entrar.

Se um investidor não vir claramente qual vai ser o exit numa operação, simplesmente não vai participar. O que é normal, já que necessita salvaguardar o seu dinheiro, e não devemos esquecer que o seu negócio é conseguir mais rentabilidade, com o menor risco possível. Devemos ter em conta que para um investidor, na realidade, há muitas opções no mercado para fazer crescer o seu dinheiro..., apostar pelo empreendimento é apenas uma delas.

E é muito importante que isto seja do conhecimento da equipa empreendedora, para que, tanto quanto possível, adote a atitude correta na altura de captar investimento. O investidor tem muitas opções, muitos projetos, muitas formas de tornar mais rentável o seu dinheiro, e investir dinheiro num projeto de empreendimento é apenas uma delas; e nem sequer é a que mais segurança oferece no que concerne a rentabilidade. Por isso, é muito importante que a equipa empreendedora

adote a atitude correta, que é a de quem necessita de investimento, e claro, ser consciente de que a entrada do investidor terá consequências diretas sobre a sua empresa; seja em relação à propriedade do capital, à tomada de decisões, à direção que deve seguir o negócio, etc.

Por outro lado, quem assume o principal risco num processo deste tipo é o investidor, e isso é importante não esquecer. O empreendedor também arrisca, obviamente, mas a bem dizer é o seu projeto, é a sua vida e é a sua empresa. O investidor terá que analisar se quer meter-se nesses trabalhos..., ou não. E fá-lo num processo de negociação no qual não só se analisa a forma de entrada, a quantia monetária a investir, ou o que recebe em troca pelo investimento. Também se negocia qual vai ser o seu papel durante a sua estadia no seio da empresa, como vão ser tomadas as decisões, o que se passará com os restantes sócios, presentes ou novos, etc. E finalmente, a parte essencial é que vão negociar a sua saída; em que condições vai sair, que medidas propõem para assegurar a sua rentabilidade, como desinveste e recebe a maior rentabilidade possível pelo papel que desempenhou neste processo.

7. **Deve apresentar-se o negócio de forma adequada:** em todos os processos de procura de investimento para um negócio, tem um papel chave a forma como a equipa empreendedora o explica e sobretudo, o conteúdo do que conta. Tanto se se trata de financiamento bancário, investimento privado, um fundo de capital de risco, seja público ou privado..., todos estarão desejosos que seja a equipa quem lhes explique a iniciativa, uma vez que essa comunicação pessoal do projeto traz muitos mais dados, matizes e sensações que os que pode transmitir um plano de negócio. E convém recordar que já foi referido que o investidor precisa de confiar na equipa empreendedora para apostar por ela, e apenas com o contacto pessoal poderá tomar essa decisão.

Por isso, é muito relevante que a equipa empreendedora prepare de forma adequada a sua apresentação do projeto. E nesta apresentação, deverá guiar-se por uma série de elementos chave que aqui comentamos, na sequência considerada mais lógica:

- **Planear muito bem a captação de investimento:** incorporar capital na empresa, de forma adequada e quando é necessário, é um dos processos mais importantes que vão ocorrer no negócio de um empreendedor. Por isso, é importante que o processo não seja improvisado, que esteja bem programado, saber muito bem quando iniciá-lo, uma vez que é preciso ter em conta que sempre irá demorar mais tempo do que seria desejável.

Nesse planeamento, para além do quando, é necessário saber muito bem que tipo de investimento necessita, quem o pode oferecer, como preparar o estado do negócio para poder explicá-lo bem, e ter assim mais possibilidades de êxito, e finalmente, saber também qual é o momento propício para iniciar os contactos prévios.

- **Conhecer muito bem quem é o investidor e em que investe:** um elemento fundamental em todo o processo de investimento é saber quem é a pessoa, o fundo, a entidade..., com a qual o empreendedor se vai sentar a negociar. Essa negociação inicia-se desde o primeiro momento, desde o primeiro contacto, e o ideal é fazê-lo tendo já muito bem escolhido com quem se quer sentar. Um aspeto relevante que se deve conhecer é a sua carteira de investimento, aquilo a que se denomina o *portfólio de investimento*. A que tipo de projetos dedica os seus recursos, que

tipo de projetos o atraem..., uma vez que a maioria dos investidores ou fundos de investimento têm preferência por algumas temáticas, sectores, ou áreas, talvez por preferências pessoais, por terem mais conhecimento desses setores, por os considerarem mais rentáveis, ou simplesmente por terem a intenção de criar sinergias entre as empresas que recebem o seu investimento.

É comum que um fundo prefira investir em tecnologia, que a outro não lhe agrade o turismo, ou que outros procurem no sector da saúde, aqueles projetos que associam tecnologia e saúde. Na verdade, como eles próprios evitam ter que dizer não a uma série de projetos que lhes chegam fora dessas áreas, na sua página web indicam o que preferem, e assim, na maioria dos casos conhecer onde preferem investir é tão fácil como ir à sua web, conhecer as suas áreas de preferência, ou dar uma vista de olhos pelas áreas a que se dedicam as empresas nas quais investiram até ao momento.

Finalmente, uma sugestão interessante é que possa analisar o que pensa do mercado de investimento, das empresas nas quais investe, ou do mundo dos negócios, através de conferências que possa ter dado em diversos eventos, ou então em entrevistas nos meios de comunicação. Assim, o empreendedor poderá contar previamente com informação acerca do fundo ao qual se dirige, ou da pessoa com a qual se vai sentar a negociar o futuro da sua empresa. Isto permite estar muito mais tranquilo, mas sobretudo, aumentar a possibilidade de ter êxito no encontro com esse investidor concreto.

- **Vender a empresa como um produto:** os investidores não compram os produtos que a empresa vende; o negócio do investidor é comprar participações em empresas e fazê-las crescer para recuperar o investimento multiplicado pelo máximo possível. Por isso, é importante fugir de um dos erros mais importantes nos encontros com investidores, que é vender a um investidor o produto que a empresa fabrica ou fornece. O investidor não é o cliente; está ali para comprar a empresa, não o produto.

Obviamente, o investidor deve conhecer bem o produto ou serviço que oferece a empresa, mas interessa-lhe muito mais o modelo de negócio com o qual se oferece no mercado, e a sua rentabilidade futura. O que espera não é que um empreendedor lhe explique em pormenor o seu produto, mas sim que lhe conte como é por dentro a sua empresa, o quão é rentável, viável, exequível e escalável.

Quer ouvir sobre as suas vantagens competitivas, quer ver as suas métricas, quer saber quanto investe em marketing, e quantos clientes consegue com esse investimento. O investidor quer que o empreendedor lhe explique qual é a sua projeção futura, o que vai fazer com o dinheiro se o conseguir, qual é o plano de desenvolvimento a partir daí...

E isto deve-se a que, para além do esforço, a paixão e a entrega da equipa empreendedora..., para o investidor trata-se apenas de mais uma oportunidade de investimento, como existem outras. O empreendedor vive uma experiência muito relevante na qual, uma vez desenvolvido todo o esforço desde o arranque da empresa, é a decisão do investidor o que vai permitir que a sua empresa possa ou não continuar a crescer. Contudo, para o investidor este é o seu trabalho, o seu quotidiano, e a única coisa que deseja é encontrar-

se com uma iniciativa na qual possa investir o seu dinheiro para poder multiplicá-lo. Não está interessado em comprar produtos, fazer o bem, ou ajudar o empreendedorismo em geral; um investidor procura rentabilidade.

- **Controlar bem as métricas do projeto:** de forma que, tal como foi referido, o empreendedor possa vender a qualidade da sua empresa como um lugar no qual se pode investir. Claro, antes de apresentar ao investidor as métricas, estas têm de ser medidas, e analisadas. Para muitos dos investidores privados, a forma como as métricas são formuladas, compiladas, analisadas e apresentadas pela equipa empreendedora são um bom indicador das potencialidades do negócio, e tem uma influência importante na sua decisão.

O investidor espera que a equipa do projeto tenha medido tanto quanto possível, e que o resultado dessas métricas indique de forma coerente e próxima da verdade que o projeto já é rentável, e que o será muito mais se receber o investimento que está a pedir.

- **Uma equipa comprometida, equilibrada e com paixão:** finalmente, mas não menos importante, é mostrar ao investidor a potencialidade da equipa que foi constituída para levar este projeto para a frente. Não é habitual que um investidor aposte por um empreendedor solitário, da mesma maneira que não é habitual que uma empresa funcione com uma única pessoa. As equipas são elementos chave para poder enfrentar as enormes dificuldades com que se vai deparar uma empresa no seu quotidiano, e se o

empreendedor se apresenta como estando sozinho, vai sentir-se isolado, ou preferindo fazer tudo sozinho..., sem querer, estará a aumentar a perceção de risco sobre a sua iniciativa para o investidor.

Obviamente, isto não significa que o líder do projeto não seja uma peça chave, e claro, o investidor espera dele que esteja absolutamente empenhado com o projeto, como o resto da equipa. Mas vai recusar investir em qualquer empresa cujo promotor partilha a sua dedicação com outro emprego, dirige o projeto à espera de um emprego melhor, ou a quem falte paixão... E também irá recusar investir num projeto cuja equipa empreendedora não tenha investido uma boa quantidade de dinheiro, tempo e esforço. Não se pode esperar de um investidor que arrisque o seu dinheiro numa empresa, sem um compromisso total por parte de toda a equipa empreendedora.

E isso significa já ter passado pelas etapas prévias de investimento, nas quais a equipa comprometeu uma boa quantidade de recursos económicos, implicou a sua família, os seus amigos..., e isso tem que ser explicado. É importante deixar esclarecida a aposta e a implicação de toda a equipa com o projeto.

E relativamente às equipas, no que diz respeito à sua composição, são as equipas competentes, equilibradas e heterogéneas as que mais agradam ao investidor. Essa é a diferença chave entre um projeto viável e outro que não o é; que conta com uma equipa capaz de converter o projeto num êxito, superando as dificuldades que se apresentam. Por muito bom que seja um projeto, necessita de uma equipa competente para o levar a bom porto, e isso é algo que interessa muito ao investidor elucidar: se essa equipa será

capaz de devolver-lhe o seu dinheiro, e evidentemente, multiplicá-lo por muito

Uma equipa atraente para um investidor é uma equipa heterogénea, que conta com perfis diferentes que são complementares, que permitem dar resposta a todas as necessidades de um negócio, de forma clara e eficaz. É importante contar na equipa com capacidades dirigidas para liderar o projeto, para geri-lo financeiramente, para conceber produtos e serviços em contacto com os clientes, para desenvolver a tecnologia, a logística, a venda do produto, etc.

E claro, falamos de capacidades, não de pessoas. É possível que a equipa seja pequena, mas essas capacidades devem estar distribuídas entre as diferentes pessoas que formam a equipa. Não significa que deva existir uma pessoa para cada tarefa, mas sim que todas as tarefas estejam cobertas. Por isso, uma equipa com perfis homogêneos é menos útil, e torna-se muito mais viável uma equipa cujas capacidades possam responder de forma eficaz a todas essas necessidades. Isto, juntamente com o entusiasmo da equipa em satisfazer o cliente e lutar por fazer crescer o negócio, são elementos que interessam muito ao investidor.

- 8. Resolver com eficácia as dúvidas que possa ter o investidor:** como já foi referido, os processos de investimento são muito complexos, uma vez que no momento em que um investidor se aproxima de uma iniciativa que está a começar, existem demasiadas incertezas para decidir pelo seu investimento ou não. Em contrapartida, investir num projeto maduro, que tem um mercado estabelecido e produtos aceites pelos clientes é muito mais fácil. Ainda que nenhum investimento esteja livre de riscos, se a

empresa estiver consolidada, bastará analisar como se tem comportado quanto à rentabilidade nos últimos anos, uma vez que as métricas dos negócios consolidados existem, e também especialistas na altura de interpretá-las.

Pelo contrário, apostar por uma empresa que acaba de surgir, com métricas pobres ou inclusive inexistentes, com muitas tensões provocadas pelo seu próprio crescimento, e uma carteira de produtos ou serviços que ainda têm que dar o melhor de si próprias perante os seus clientes..., isso já é mais complexo. Por isso, parte do trabalho da equipa empreendedora deve ser preparar-se para responder de forma clara às perguntas mais comuns que costumam fazer os investidores nos encontros de financiamento.

A equipa empreendedora deverá fazer um esforço para resolver estas dúvidas do investidor, já que ao mesmo tempo, uma vez que essas dúvidas se vão colocando e resolvendo, estará a preparar-se emocionalmente para assumir o que significa receber na empresa o dinheiro de um terceiro, e que consequências pode ter sobre o seu negócio e a forma como vai ser gerido a partir de então:

- **A dúvida sobre *quanto dinheiro é necessário*:** se uma empresa necessita de um investimento, é imprescindível que tenha analisado de forma correta de quanto necessita. Ficaríamos surpreendidos sobre o número de empreendedores que, ainda que necessitando de investimento, não sabem exatamente quanto necessitam, e aquilo que refletem é que não têm um conhecimento real sobre a análise das necessidades de financiamento da sua iniciativa. De facto, é habitual observar nos encontros com investidores, números demasiado redondos (250 mil euros, 150 mil euros...) que indicam duas coisas: ou a casualidade está a ser

caprichosa, ou não se fez uma boa análise das necessidades, uma vez que é raro que uma estimativa correta resulte num número tão redondo.

- **A dúvida sobre *quando se necessita do dinheiro e quando é que ele vai ser devolvido***: nenhum investidor aposta por uma empresa, e realiza um investimento, sem antes ver um plano de investimento claro, que determina de forma exata, quais são os pontos no tempo em que será necessário incorporar o investimento, e o que deve ocorrer para que isso seja assim. Quer dizer, o investidor espera ver um plano de investimento, um guião para esses 250 mil euros, na qual se reflete, não a entrega de todo o capital junto, mas pequenos investimentos, que se irão cumprindo à medida que se vão alcançando uma série de indicadores por parte do projeto.

Desta forma, também se permite ao investidor ir fazendo uma planificação do seu próprio capital, e sobretudo, ir contribuindo com quantidades à medida que se vão cumprindo objetivos. É preciso ter em conta que isto é também uma salvaguarda para a própria equipa empreendedora, pois receber todo o investimento no mesmo momento pode provocar um excesso de dívida se afinal o projeto não correr como se esperava.

E por outro lado, muitos empreendedores não têm uma experiência prévia de gestão de grandes quantidades de capital, e seria mais um problema do que uma solução. É mais útil que vão existindo marcos de investimento, que permitirão à empresa avaliar se tudo vai bem, e ir modificando compromissos com maior capacidade de manobra se não for esse o caso.

Se em algum caso, a equipa empreendedora não puder diluir essa quantidade global, e a sua expectativa for recebê-la toda no mesmo momento, estará a enviar uma mensagem ao próprio investidor da sua falta de capacidade para marcar fases dentro do seu projeto, para o estruturar de maneira a reduzir os custos do próprio investimento, e confiança para cumprir desafios intermédios.

E finalmente, também formará parte desta conversa o quando vai ser devolvido esse dinheiro, e de que maneira. Recordemos que temos referido que um investidor não aposta por um negócio se não estiver esclarecido o desinvestimento, e por esse motivo, procura projetos nos quais investir, mas também dos quais desinvestir uma vez que tenha alcançado a rentabilidade que deseja. Para poder satisfazer esta necessidade, o que o investidor espera da equipa promotora é que esse Plano de Investimento, de que temos falado, incorpore também a fórmula de desinvestimento.

Neste sentido, há muitas formas para que esse desinvestimento se produza, e este ponto será bastante importante na altura de negociar com o investidor a sua participação no projeto.

É importante determinar se a equipa promotora lhe compra as participações, se se faz um novo ciclo de investimento para integrar novos investidores, se o investidor sai retirando apenas o investimento realizado e deixando em ações o lucro, se recebe os lucros gerados, etc.

- **A dúvida sobre *para que é necessário o investimento*:**
juntamente com o anterior, o investidor tem interesse em saber que destino terá o seu dinheiro, e novamente aqui espera ver um Plano de Investimento, que explicita quais as necessidades que tem o projeto, para que é que se vai utilizar o dinheiro, em que momento, e evidentemente, quais são os resultados esperados quando ocorra. Neste sentido, é importante conhecer bem os investidores privados, já que não é habitual que um investidor privado ponha dinheiro para lançar um projeto, ou para fazer crescer uma empresa, se a questão for colocada assim de forma genérica. Põem dinheiro para algo mais concreto, em função de um guião, que deve estabelecer de forma muito esclarecedora, em que momento receber, que quantidade, para que projeto, e quais são os resultados esperados.

De facto, nem todos os investidores são iguais e como já vimos noutras secções deste manual, nem todas as empresas necessitam do mesmo tipo de investidor. Há aqueles que oferecem empréstimos participativos, aqueles que participam no capital, aqueles que colocam ao lado do empreendedor um gerente para que o ajude a gerir a empresa e o dinheiro que arriscaram..., há aqueles que apostam por oferecer investimento em forma de desenvolvimento tecnológico, e aqueles que abrem a porta dos seus contactos, o seu conhecimento e apoio pessoal..., mas também há os que não.

A chave é conhecer todas as opções possíveis, e determinar qual é a fórmula mais satisfatória para a empresa, para que se produza um melhor ajuste entre o que se necessita e o que se solicita, e evidentemente, que esteja pensada de forma que possa ter êxito na captação de investimento. De facto, quanto mais concreto for o

plano de investimento, quanto mais trabalhados estiverem os pedidos, quanto mais ajustados forem os preços, e mais certa seja a análise sobre em quê que se vai investir..., mais confiança receberá o investidor, e mais possibilidades terá o empreendedor de que finalmente o investimento se verifique.

- **A dúvida sobre o que vou receber se investir:** não se pode esperar que uma pessoa ou entidade faça um investimento sobre uma empresa, e não exista uma garantia sobre o referido investimento. Isso é pouco realista, e no mercado do investimento não costuma ocorrer, ainda que também seja verdade que há muitos tipos de garantias. O habitual é que, se alguém investe numa empresa, se mantenha muito próximo dela para tomar conta do seu investimento, marcando certas obrigações à equipa promotora.

Uma das mais diretas, é que muitos investidores esperam receber uma percentagem do capital das empresas nas quais investem. É lógico pensar que se investem capital numa empresa, uma parte da empresa será sua a partir desse momento. Por isso, é muito importante que a equipa empreendedora decida que percentagem da empresa está disposta a estabelecer para o investidor, sabendo que será o ponto de partida da negociação na qual depois essas percentagens é possível que variem.

Neste sentido, é necessário assumir que à medida que a equipa promotora vai dando entrada a investidores no capital da empresa, a sua propriedade sobre a mesma vai-se diluindo, ao mesmo tempo que também se reduz a sua capacidade para a tomada em autonomia de decisões. De facto, muitos investidores utilizam essa

percentagem da empresa que tomam dela para entrar no Conselho de Administração e poder tomar decisões sobre a mesma, cujo objetivo é tomar conta do seu investimento e fazer com que cresça à medida que a empresa também vai crescendo. Não é necessário lembrar que esse crescimento beneficiaria ambas as partes.

Se não estiver disposto a ceder esta parte da direção e propriedade sobre a empresa, talvez o investimento privado não seja a melhor opção. De facto, o certo é que integrar um investidor privado é uma das fórmulas mais caras que existem de financiamento das empresas, no sentido de que, ao contrário do que sucede com um empréstimo bancário ou um capital de risco público, estar-se-á a pagar o investimento com a propriedade da empresa. Por outro lado, talvez já tenham sido experimentadas essas opções, mas sem êxito...

- **A dúvida sobre o que representa o investimento solicitado, sobre o valor total da empresa:** juntamente com a dúvida sobre que percentagem da empresa está disposta a equipa promotora a dar em troco de dinheiro ao investidor, está a dúvida sobre quanto representa isso no total da empresa. Isto é, se estão a ser pedidos 250 mil euros, e em troca disso, os promotores oferecem 25% da empresa, isso significa que essa empresa vale 1 milhão de euros?

Vale a pena fazer bem esse cálculo, ser realistas e controlar bem a negociação, uma vez que pelo contrário, o investidor poderá pedir uma percentagem maior da propriedade da empresa, ou então propor um investimento menor em troca dessa participação na empresa.

E nesse cálculo, se se quer obter rendimento dos intangíveis, do valor e conhecimento da equipa, do modelo de negócio, ou das horas investidas pela equipa, será necessário expô-lo de forma muito acertada, pois não é habitual que um investidor o tenha em conta.

Melhor que isso, a empresa deverá preparar-se para procurar patentes, barreiras à entrada dos concorrentes, a exclusividade do modelo..., ou qualquer coisa que possa pôr em valor, e que o investidor esteja disposto a valorizar como positivo.

- **A dúvida sobre quem vão ser os sócios:** tendo em conta que o investidor está a adquirir uma parte de uma empresa, interessa-lhe saber quem são os sócios com os quais vai partilhar o negócio. Este é um momento em que assumem relevância aqueles que iniciaram esta aventura com a equipa promotora, como se constituiu o grupo de acionistas da empresa, e de que forma se foi construindo.

Neste ponto, é importante cada sócio, cada participação, e os compromissos que a empresa tem com eles. Referimo-nos a essa pequena participação da empresa que se deu a um cliente, a um pai, a um fornecedor..., que até ao momento não tinha tido importância, mas que a partir daqui poderão estar a tornar complexo o grupo de acionistas da empresa, com muitos sócios com participações pequenas. São coisas que certamente terão que ser resolvidas antes de ser alcançado um acordo com o investidor principal.

Mas algo igualmente relevante para o investidor é saber se a empresa está a contactar ou a negociar com algum outro investidor ou entidade de financiamento, em simultâneo. Longe do que se possa pensar, oferecer o projeto a diferentes investidores não é uma má opção, mas evidentemente, todos eles têm que estar informados sobre com quem se está a trabalhar. Se se nega, esconde ou mente, e isso é descoberto..., toda a gente perderá a sua confiança no projeto e no empreendedor, já que em Espanha, o ecossistema de investimento não é tão grande, todos se conhecem e têm uma boa comunicação entre si.

De facto, é bastante habitual que diferentes investidores colaborem entre si em ciclos de financiamento de projetos. A cada um torna-os mais fortes o facto de que outro investidor veja interesse no mesmo projeto, uma vez que dessa forma, reduzem um pouco a incerteza e aumenta a sua confiança na perceção da rentabilidade do investimento. E finalmente, é importante fazer ver ao investidor que o projeto, já recebeu a atenção de outros investidores ou entidades financiadoras, sejam elas públicas ou privadas, que só isso já diz alguma coisa sobre o seu potencial.



06.- ¿CÓMO SE VA A PRODUCIR EL PROCESO DE INVERSIÓN?



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
EUROPEAN UNION



**Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador**

06. Como vai decorrer o processo de investimento?

Todos os empreendedores e empresários que estão à procura de investimento para os seus projetos, deverão conhecer muito bem qual é o processo habitual como decorre um investimento privado num projeto, para que, se optarem por este tipo de financiamento, possam preparar o processo da melhor maneira possível.

Dois elementos diferenciam claramente o processo de investimento privado num projeto. O primeiro deles é negativo para o empreendedor, uma vez que costuma durar muito mais tempo, e ser muito mais complexo e custoso do que qualquer empreendedor desejaria. O segundo deles é positivo para o empreendedor, já que se é verdade que cada processo de entrada de capital numa empresa tem as suas peculiaridades, fases e tempos..., em função do tipo de projeto, da entidade ou instrumento de investimento ao qual recorra..., todos se desenvolvem de uma maneira bastante similar, com uma série de fases e instrumentos parecidos, e isso é o que permite à equipa empreendedora preparar-se para o mesmo.

Em cada uma das fases que comentaremos em seguida, utilizar-se-ão uma série de instrumentos que permitem que tanto o empreendedor como o investidor vão gerando um clima de confiança, de segurança e de certezas, que contribua para que, no menor tempo possível, se possa concretizar a negociação e aproveitar o investimento para fazer crescer a empresa. Neste processo, como comentamos, a confiança é um elemento fundamental, mas não é suficiente. Além disso, tanto o empreendedor como o empresário deverão mostrar o melhor de si próprios no momento de negociar, bem como uma importante força emocional.

Finalmente, neste processo desempenham um papel relevante os profissionais que possam prestar ao empreendedor serviços de assessoria especializada, e que deverão acompanhá-lo durante todo o tempo que dura a negociação, assim como no dia-a-dia da empresa uma vez realizado o investimento para a continuidade dos compromissos e das obrigações que estabeleçam.

O habitual é considerar que um processo de investimento se desenvolve seguindo pelo menos 5 etapas, que são as que em seguida se descrevem:

1. **Etapas do primeiro contacto:** trata-se do momento no qual acontece pela primeira vez o contacto entre o projeto e o investidor. Pode ter ocorrido num evento, ser consequência do envio do projeto por parte do empreendedor, ou através da recomendação de um conhecido do investidor..., mas é o primeiro contacto entre as duas partes, e é um momento chave.

Nesse momento ser-lhe-á apresentado o projeto da forma que já se descreveu neste manual, mostrando o plano de investimento que foi necessário elaborar, as métricas que refletem o lucro que resulta de investir no projeto, e o que se oferece em troca do investimento que se pede. O habitual é que o investidor leve um tempo para pensar no assunto, que peça mais informação, ou o esclarecimento de algum conceito sobre o qual talvez ainda tenha dúvidas. Estas petições pode fazê-las na mesma sessão, ou então posteriormente. Também é o momento para que o empreendedor resolva todas as suas dúvidas a respeito do investimento, uma vez que o acordo tem de ser dado por ambas partes.

A partir daí, se ambas as partes mostraram interesse, e estão de acordo em seguir avançando com o processo, o habitual é incorporar no processo dois documentos, como sejam um *acordo de confidencialidade*, no qual se estabelecem as obrigações tanto por parte do empreendedor como do investidor no que diz respeito aos dados aos quais se vai ter acesso durante todo o processo, e a *carta de intenção*, através da qual, ambas as partes manifestam o seu interesse de seguir em frente com o processo de negociação, venda e/ou aquisição de participações do negócio na fórmula que esteja a ser analisada. Em seguida, damos a conhecer ambos os tipos de documentos com maior profundidade:

- **Acordo de confidencialidade:** ao longo de um processo de investimento, se estiver bem feito, se for honesto e fidedigno, tanto a empresa como o investidor, vão revelar e conhecer uma grande quantidade de dados que são bastante sensíveis para uma e outra parte. Dados sobre a estrutura do negócio, dados sobre os clientes, o modelo que torna rentável a empresa..., mas também dados pessoais de ambas as partes, dados sobre a carteira de empresas participadas pelo investidor... Resumindo, todo um arsenal de informação cujo uso durante o processo, fora do processo, ou *a posteriori* do processo deve ser regulado.

O uso de toda essa informação sensível fica regulado através de um acordo de confidencialidade entre as partes, chamado por vezes DNA pelas suas siglas em inglês para *Non-Disclosure Agreement*, e que vincula não só as pessoas que o assinam, mas também as equipas de ambas as entidades, tanto da empresa que a recebe como da entidade que fará o investimento, e os profissionais que estão a assessorar o processo. Quando se faz o investimento através de uma entidade, um clube de investidores,

ou algum instrumento similar, estes costumam ter um acordo-quadro que vincula a totalidade dos investidores que formam parte desse clube.

- **Carta de intenção:** trata-se de um documento que é assinado por ambas as partes, uma vez que foi tomada a decisão de continuar com o processo de investimento, e costuma ser assinada depois do documento de confidencialidade ou inclusive incluí-lo.

A verdade é que não há duas cartas de intenção iguais, pois dependem do tipo de empresa, do tipo de investidor, ou de como tenha surgido a aproximação, ou o interesse e a confiança que ambas as partes tenham. O que sim se mantém sempre é que a carta de intenção, conhecida por vezes pelas suas siglas LI, TS ou EL, provenientes do inglês *Letter of Intent*, *Term Sheet* ou *Engagement Letter*, compila quais são as intenções do investidor relativamente ao projeto, assim como outro tipo de questões prévias. Isto é muito relevante, uma vez que poderá estabelecer algum tipo de preferência sobre outros investidores, e ser utilizada para demonstrar o interesse prévio que haja no projeto.

Trata-se de um documento que, não só compila a declaração formal do investidor sobre o seu interesse no projeto, mas também para além disso, compila os acordos prévios à própria negociação. Como ponto de partida de tudo, e ainda que se saiba que não é o acordo de investimento como tal e que pode ainda sofrer modificações à medida que avança o processo, é isso sim um documento muito relevante ao qual se costuma fazer referência durante todo o processo, uma vez que é aqui que se estabelece preliminarmente o calendário para as negociações, a informação relevante que o empreendedor deverá prestar, a quantidade que se

tem previsto investir na empresa, o período de investimento, a fórmula preferente para o desinvestimento, etc., bem como as normas que regerão a negociação.

2. **Etapla de análise:** uma vez que se assinou o acordo de confidencialidade sobre os dados que vão ser partilhados, e estabelecido o interesse de ambas as partes por continuar a negociar na carta de intenção, tem lugar o processo de análise e avaliação do projeto com base nos dados que tenham sido solicitados ou que se venham a solicitar.

O pedido de dados por parte do investidor ao projeto costuma realizar-se através de uma fórmula concreta que se conhece pelo seu nome em inglês *due diligence*, e que faz referência tanto ao processo como aos documentos com origem nele. Desta maneira, graças aos dados contidos nestes relatórios, o investidor pode fazer uma ideia mais clara da situação do projeto no qual pensa investir. Também é uma forma de eliminar incertezas, uma vez que nos momentos iniciais do processo de investimento, o empreendedor conta com bastante mais informação que o investidor sobre o projeto, e essa sensação não é positiva para que possa concretizar-se o investimento. Por isso, é importante que a equipa empreendedora esteja recetiva a responder a todas as dúvidas que possa ter o investidor, de forma honesta, fidedigna e rápida.

Se tudo correr normalmente, é possível que o investidor, uma vez que tenha tomado a decisão de negociar o investimento no projeto, convide o empreendedor a assinar com ele uma *carta de exclusividade*, que estabelece a sua preferência por este investidor perante outros, e em alguns casos, o fim das negociações com outros investidores ou instrumentos de investimento com os quais estivesse a negociar até esse

momento. Nessa altura o investidor terá mostrado claramente que o projeto lhe interessa, e portanto, o empresário conquistou uma posição na negociação. Assim, este poderia ser um bom momento para que o empreendedor se imponha um pouco, solicitando algum tipo de benefício em troca da assinatura do acordo de exclusividade.

Em seguida, vamos analisar com mais pormenor o que é a *due diligence*, e o que é o *acordo de exclusividade*, e veremos o que trazem a cada uma das partes:

- ***Due Diligence***: como já foi referido, este é o nome que recebe o processo de pedido e entrega de informação relacionada com um projeto, para a análise do investimento. Não há dois processos iguais e portanto, os conteúdos podem variar em função de cada tipo de projeto, do instrumento de investimento com o qual se está a negociar, e do conhecimento prévio entre as partes.

Contudo, o habitual é que uma *due diligence* funcione como um processo de auditoria sobre o estado do projeto no seu conjunto, e portanto, contenha pelo menos informação acerca do estado das contas da empresa, as métricas sobre clientes, sobre investimentos em marketing e o seu resultado, o mercado, a concorrência, a gestão, as áreas da empresa e quem as dirige, as obrigações a nível legal, contabilístico, industrial, meio-ambiental..., etc.

Por isso, e apesar de que possa parecer uma fiscalização excessiva, é bom pensar que uma *due diligence*, não só tem utilidade para que o investidor decida ou não sobre o que vai fazer com a empresa com uma perspetiva muito mais próxima da realidade, mas também além disso, à própria empresa serve-lhe como auditoria do próprio projeto, uma vez que os obriga a ser muito

minuciosos na informação que prestam. Com a *Due Diligence* o investidor poderá detetar riscos que podem estar a produzir-se no projeto; e evidentemente, a um empreendedor isso também lhe vai interessar sabê-lo.

- **Acordo de Exclusividade:** como se referiu anteriormente, em algumas ocasiões o investidor, uma vez que entrou no processo de negociação, quer bloquear a possibilidade de que algum outro investidor ou instrumento de financiamento possa arrebatá-lhe a possibilidade de investir no projeto, uma vez que pode desejar fazê-lo em exclusividade. Se isto ocorrer, é possível que solicite ao empreendedor a assinatura de um acordo de exclusividade, que solicitará que bloqueie todo o contacto com outros investidores ou instrumentos de financiamento para o investimento na empresa, pelo menos enquanto durar a negociação.

Este é um momento bastante relevante para o empreendedor, já que desta forma, o investidor está a mostrar abertamente que o projeto lhe interessa, e muito. E o que faz é marcar o terreno, ao querer proteger para si esta possibilidade de investimento, pelo menos enquanto dura a negociação. Este documento é muito importante, uma vez que é habitual incluir cláusulas que obrigam o empreendedor, no caso de não cumprimento, a ter que pagar ao investidor uma importante indemnização pelo prejuízo que pode ter causado.

Obviamente, o acordo de exclusividade não dá a garantia de que no fim o investidor vá apostar pela empresa, mas se não for uma prática habitual para este investidor em concreto, é isso sim um bom indicador. O investidor quer proteger um investimento no qual

está interessado, mas também pode ser um bom momento para que o empreendedor tire rendimento desse interesse, fazendo-o valer em troca de algum elemento da negociação.

3. **Etapas de negociação:** uma vez que o investidor conta com todos os dados da empresa, ou pelo menos todos os que tenha podido recolher, e no caso de que continue interessado em investir na mesma, inicia-se a etapa de negociação. Nesta parte do processo, tanto o empreendedor como o investidor tratarão de fazer valer a sua posição relativamente ao processo, por um lado, salientando os pontos fortes da empresa e a rentabilidade futura, e por outro lado, o investidor fazendo ver ao outro o muito que a empresa precisa dele para que isso seja possível. Todos estes debates se produzirão com base na informação prestada ou não através da Due Diligence.

Em ambos os casos, é importante compreender que tanto o empreendedor como o investidor têm como objetivo alcançar um acordo, uma vez que ambos desejam concretizar a assinatura do investimento, e evidentemente, quererão fazê-lo de forma que maximizem a sua posição perante o outro. Aqui deve verificar-se um equilíbrio de forças, de forma que sem perder a confiança mútua, e sem provocar demasiada erosão na relação, possa chegar-se a um acordo. Temos de ter em conta além disso que, a parte mais importante não é a assinatura do acordo de investimento, mas sim todo o trabalho conjunto que haverá que fazer a partir de então para que a empresa possa alcançar o desenvolvimento que todos desejam. Sem esse trabalho conjunto posterior, não haverá nem viabilidade para a empresa, nem rentabilidade para o investidor.

Nesta etapa do investimento em que se produz a assinatura de diferentes documentos, à medida que se vão alcançando acordos, como

o são o próprio *contrato de investimento*, o *acordo parassocial*, e a *carta de garantia*, e que aqui referimos com maior profundidade:

- **Contrato de investimento:** o objetivo de ambas as partes é o acordo, como já foi mencionado, pois existe um interesse que beneficiará ambas. Ainda assim, após a negociação, será necessário compilar tudo o que ficou acordado num contrato de investimento, um documento que costuma ser bastante complexo, e que define não só a quantidade que vai ser transferida para a empresa, como também o modo como isso será feito, os prazos, os indicadores dos referidos prazos..., e o que se oferece da parte da empresa ao investidor em troca do seu investimento.

É o documento no qual se compila o plano de investimento de que temos estado a falar até aqui, mas também outros documentos como o acordo parassocial, a *carta de garantia*, e o *processo de desinvestimento*. De facto, é este contrato de investimento que vai definir a forma como se vão relacionar a partir de então o investidor e a equipa empreendedora.

- **Acordo Parassocial:** todas as empresas deveriam contar com um acordo parassocial, que regule a relação dos sócios, não só entre eles, mas também de cada um deles com a empresa. Este acordo parassocial estabelece a forma como entram, convivem e saem os sócios de uma sociedade. Quando ocorre um investimento numa empresa, o acordo parassocial é uma ferramenta chave para estabelecer qual deve ser a fórmula de relacionamento entre todos os que a partir daí fazem parte da iniciativa.

Neste documento onde os novos sócios, estabelecem de forma conjunta qual é o preço de compra da participação que se tenha acordado, recompilando de forma pormenorizada, que quantidade da prestação pertence ao capital social, e que quantidade pertence ao prémio de emissão, bem como a percentagem de participação na empresa que equivale ao investimento que foi realizado.

Mas além disso, o acordo de parassocial deve estabelecer qual vai ser a fórmula de governo da empresa, a participação do investidor nas decisões e a administração da mesma, bem como a maneira como vai estabelecer o controlo sobre o seu investimento. É habitual que os investidores privados se envolvam de forma pessoal no seguimento dos projetos, ou então que possam querer nomear administradores-delegados ou estabelecer um processo de auditoria ou acompanhamento, com o objetivo de ter acesso em todos os momentos ao estado real do projeto.

- **Carta de Garantia do investidor:** em quase todos os acordos de investimento de *startups*, o investidor recusa ficar com mais de 50% das participações da empresa, o que supunha na prática a compra do negócio. Não é isso o que pretendem, mas antes ficar com uma parte das participações, que seja o menos arriscada possível, e obviamente, que lhes permita alcançar o nível máximo de rentabilidade possível.

Assim, apesar de contarem com menos de 50% da propriedade, são conscientes de que o investimento que realizam é muito importante para a vida da empresa nesse momento, e por este motivo, antes de tornar efetivo o investimento, assinam com os empreendedores uma série de acordos que lhes permitem ter

direitos de decisão e voto, a acrescentar ao que lhes corresponderá como percentagem da propriedade da empresa que adquirem.

Entre as medidas mais comuns, que não são as únicas existentes, estão as *cláusulas anti-diluição*, os *direitos de preferência*, e as *cláusulas de permanência* dos empreendedores na empresa, e outros, que agora analisaremos com mais pormenor:

- Cláusula anti-diluição: é um acordo que garante ao investidor o mesmo nível de participação na empresa, inclusive quando se produzirem novos ciclos de financiamento.
- Direitos de preferência: é um acordo que oferece ao investidor a preferência no caso de que se produzam certas operações dentro da sociedade, como vendas, compras, etc.
- Estabilidade dos sócios promotores originais: é um acordo que estabelece a obrigatoriedade de permanência na empresa para os sócios originais, os empreendedores que a iniciaram, com o objetivo de proteger os elementos que deram origem ao bom funcionamento da empresa, e tratar assim de não alterar o seu ecossistema original. Neste caso é costume estabelecer-se tempos mínimos de permanência na empresa.
- Acordos de não-concorrência dos sócios promotores: é um acordo que estabelece que, inclusive uma vez transcorrido o período de estabilidade dos sócios promotores na empresa, uma vez que saiam, não podem criar empresas no mesmo sector, ou no mesmo lugar, ou o que for estabelecido... que possa pôr em perigo a rentabilidade da empresa que deixam.
- Acordos de proteção da propriedade intelectual: de igual forma, é um acordo que estabelece que antes de sair da empresa os empreendedores originais, terão que ceder a propriedade intelectual de determinados produtos à empresa.

4. **Etapla de investimento:** uma vez assinado o acordo de investimento, o acordo parassocial, e se esta existir, a carta de garantia, concretiza-se o investimento na empresa, com a injeção de liquidez na forma que tenha sido acordada. Há muitas maneiras de levar a cabo este movimento, ainda que o habitual seja fazer um aumento do capital social da empresa.

Mas também é habitual, em vez de ser feita uma contribuição total, levar a cabo várias contribuições mais pequenas, seguindo o estabelecido no plano de investimento, e que seriam em função da consecução dos indicadores estabelecidos previamente. Ao ser assim, isto deveria estar previamente estabelecido no contrato de investimento, tal como se referiu.

5. **Etapla de desinvestimento:** finalmente, e sempre em função do que tenha sido negociado anteriormente, produz-se a etapa de desinvestimento, a qual fecharia um ciclo com o investidor atual, que poderia novamente ser convidado para um ciclo de financiamento diferente. O processo de desinvestimento, de saída ou *exit* do investidor da empresa deve ser estudado, analisado e acordado com o mesmo interesse que a entrada, uma vez que pode igualmente provocar desajustes importantes na empresa, ou então fazer com que os empresários tenham que realizar contribuições importantes para complementar o capital que sai da empresa.

De forma operacional, se se trata de um investidor que chegou à empresa por via do seu investimento, é muito provável que a sua saída tenha sido negociada e acordada anteriormente. Por isso, nesse caso aplicar-se-ia a fórmula que se acordou no momento do investimento,

para avaliar o preço de saída, assim como as condições de venda de participações, não só aos empresários que ficam de fora, mas também perante a possibilidade de vender as referidas participações a um terceiro.

Em muitos casos, acorda-se previamente que, na saída do investidor, os empreendedores tenham a oportunidade de recomprar uma parte das suas participações que lhe venderam, às vezes inclusive a um preço preferencial, como prémio por ter alcançado o momento da saída do investidor, e segundo certos indicadores previamente acordados.

Mas se um dos empreendedores o que pretende é sair aproveitando o desinvestimento ou o novo ciclo de financiamento, ou se o investidor quiser ficar com a iniciativa compensando os empreendedores originais, também seria necessário ter estabelecido de que forma isso se faz, ou negoceia-se nesse momento. Importa estabelecer qual é o preço que se vai pagar por cada uma das participações, e sobretudo, saber se existiria ou não uma indemnização, de que valor..., e se se vão estabelecer cláusulas de não-concorrência para os empreendedores, impedindo-os assim de criar no mesmo sector uma empresa similar à que abandonam, considerando toda a informação que agora possuem.

E finalmente, juntamente com o desinvestimento de uns, deve produzir-se o investimento de outros, se se pretende manter a empresa em funcionamento, a não ser que o resultado financeiro da empresa esteja a ser extraordinário e lhe permita assumir a perda de capital pela saída dos investidores. Se não for assim, no momento prévio adequado deveria ter sido previsto quais seriam as condições de entrada dos novos sócios, investidores que participam nos segundos ciclos de investimento no momento da saída do primeiro investidor, etc.



07.- COMO RECORRER Á UE PARA FINANCIAR OS PROJETOS?



Interreg
España-Portugal
Fundo Europeo de Desenvolvemento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvemento Regional



CETEIS



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

07. Como recorrer à UE para financiar os projetos?

A União Europeia tem um importante conjunto de ajudas e instrumentos para financiar projetos de pequenas e médias empresas. Contudo, muitos dos empreendedores lamentavelmente não os conhecem, consideram que são para empresas de maiores dimensões, ou então que aceder a eles é um processo muito complexo. Ainda assim, os esforços da Estratégia Europa 2020 orientam-se para apoiar o empreendedorismo e a criação de empresas, seja de forma direta, como através de entidades intermédias.

De facto, existe uma série de vias através das quais as empresas podem aceder ao financiamento europeu. Para além, está claro, do apoio e assessoria, que estão relacionados basicamente com 2 grandes blocos de financiamento: por um lado, estão os grandes fundos como o FEDER, o FSE, o FEADER, etc., cujos fundos chegam diretamente através do Estado e das Comunidades autónomas na forma de ajudas, subvenções e instrumentos financeiros, e por outro lado, os Programas Europeus como o COSME, o Horizonte 2020, o Erasmus, etc., cujos fundos chegam de forma indireta, através de organismos da União Europeia aos quais é preciso dirigir-se para obter o financiamento, seja este uma subvenção, ou um financiamento através de um instrumento financeiro.

Neste manual centraremos a atenção sobre os Programas Europeus, uma vez que existem alguns que dispõem de linhas concretas de financiamento dirigidas a empreendedores, com conteúdos relacionados com o fomento da cooperação, a partilha de boas práticas, o acesso ao conhecimento ou o desenvolvimento de metodologias inovadoras, e que sem dúvida, são uma fonte de financiamento para o seu projeto empresarial. Mas além do financiamento, quase sempre em forma de subvenções, estes Programas Europeus são uma boa maneira de fazer

networking (contactos) com outras empresas a nível europeu, e conhecer e inclusive participar na criação de metodologias empresariais e de negócio inovadoras. Concretamente, mostramos aqui quais são esses Programas Europeus dirigidos às empresas e empreendedores:

1. **Horizonte 2020:** é o programa destinado a fortalecer a investigação e a inovação na Europa, com o objetivo último de alcançar um crescimento sustentável, inteligente e competitivo da economia europeia. Basicamente, o programa tem três linhas de financiamento:

- Excelência Científica: cujo objetivo é melhorar o nível de excelência da base científica da União, melhorando a competitividade do sistema europeu de inovação. E fá-lo através de várias linhas: o apoio a investigadores europeus, o apoio a projetos de desenvolvimento de novas tecnologias de mercado, os fundos para a formação de investigadores, a mobilidade, o intercâmbio de conhecimentos, o desenvolvimento de infraestruturas de investigação..., e finalmente, o desenvolvimento de infraestruturas de investigação na Europa até 2020.
- Liderança Industrial: cujo objetivo é investir nas tecnologias industriais chave e proporcionar apoio para a inovação e o acesso ao financiamento das PME. E fá-lo através de várias linhas: a investigação e desenvolvimento em sectores que reforcem a capacidade industrial europeia e melhorem as perspectivas de negócio das PME, melhorar o acesso das PME ao financiamento para a investigação e a inovação através de mecanismos de risco, e o apoio ao crescimento fomentando a inovação nas PME ao longo de todo o ciclo de inovação.
- Desafios Societais: cujo objetivo é combater os desafios sociais através da investigação e comercialização de novos produtos e serviços relacionados com aspetos como a saúde, a evolução

demográfica, a segurança alimentar, a agricultura sustentável, a investigação marinha, as energias

- limpas, seguras e eficientes, o transporte inteligente, ecológico e integrado, bem como também o clima, e a eficiência em recursos e matérias-primas.

De tudo isto, talvez o mais relevante seja estarmos conscientes de que todos os tipos de empresários podem encontrar financiamento para projetos no programa Horizonte 2020, seja por si próprios como beneficiários diretos, ou então através de entidades como universidades, associações ou grupos de empresas, centros de investigação, centros tecnológicos, e a administração pública em general.

2. **Instrumento PME:** é um programa que forma parte do Horizonte 2020, e que oferece financiamento de projetos em âmbitos como a matéria espacial, TICs (cenários inovadores e disruptivos), nanotecnologia e materiais avançados, biomercados e/ou dispositivos de diagnóstico médico, uso eficiente dos recursos para a produção, soluções inovadoras de estímulo ao crescimento da economia azul, sistemas energéticos de baixo carbono, investigação no sector do transporte, eco-inovação e fornecimento sustentável de matérias-primas, e infraestruturas urbanas. O financiamento desenrola-se em três fases:

- Fase 1: estudo da viabilidade do conceito ou ideia inovadora, desde um ponto de vista prático, tecnológico e económico, cofinanciando nesta fase 70%, até um máximo de 50.000 euros.
- Fase 2: desenvolvimento de projetos de elevado potencial de competitividade e crescimento no quadro de um plano de negócios estratégico, e que estão focalizados num desafio

específico, com uma taxa de cofinanciamento de 70%, e inclusive de 100%, excecionalmente, se a componente de investigação estiver muito presente.

- Fase 3: apoio à comercialização das soluções inovadoras, através do acesso ao capital de risco privado/público. Aqui não se concede financiamento direto à PME, mas é possível aceder de forma mais fácil ao financiamento do programa Horizonte 2020.

Como elemento complementar à subvenção, a cada beneficiário oferece-se *coaching empresarial*, tanto na fase 1 como na fase 2. Nesta fase 3 não se concede subvenção.

3. **Programa COSME**: é um novo instrumento europeu de financiamento da competitividade empresarial na Europa, concebido para promover a iniciativa empresarial, melhorar a competitividade das PME e apoiá-las no seu acesso ao financiamento e aos mercados. O COSME apoia as PME nas suas fases de crescimento e internacionalização através de empréstimos e garantias diretas, mas também subvenciona projetos de cooperação nos quais podem participar as Administrações Públicas locais e regionais cujo objetivo seja melhorar a competitividade empresarial da UE.

Concretamente, as linhas de apoio do COSME aos empreendedores são as seguintes:

- Melhorar as condições gerais para a competitividade e a sustentabilidade das empresas da União, em particular as PME.
- Promover o empreendedorismo e a cultura empresarial.
- Melhorar o acesso das PME ao financiamento em forma de capital e de dívida, com a criação de diferentes instrumentos

financeiros próprios, como o *Mecanismo de Capital Próprio para o Crescimento*, que consiste em fundos de capital de risco que investem em PME nas suas fases de expansão e crescimento, e o *Mecanismo de Garantia de Empréstimo*, que consiste em fundos para dar garantias de empréstimo às PME. Estes instrumentos são geridos através de intermediários financeiros.

- Ajudar as empresas a aceder a novos mercados, em particular no interior da União, mas também à escala mundial.

E um outro aspeto relevante do COSME é o programa *Erasmus para Jovens Empreendedores PME*, cujo objetivo é aumentar o empreendedorismo, o desenvolvimento internacional e a competitividade das PME europeias, apoiando as startups e micro PMEs recém-criadas. Para isso, oferece intercâmbios internacionais dentro da união para empresários novatos, e pessoas que desejem criar uma empresa, aprendendo com empresários experimentados que dirigem pequenas empresas noutros países.

4. **EaSI. Programa Europeu para o Emprego e a Inovação Social:**

ainda que se trate de um programa relacionado com o apoio ao emprego, à inclusão social e à mobilidade laboral, inserimo-lo neste manual pela sua linha de microcréditos para empreendedores sociais. Concretamente, o programa EaSI estrutura-se em torno de 3 eixos: o eixo PROGRESS de apoio ao emprego e à inclusão social, o eixo EURES, de serviços para o emprego europeu, e um terceiro eixo, que consiste nos Instrumentos de Microfinanciamento e Empreendedorismo Social.

Estes instrumentos de microfinanciamento estão dirigidos a microempresas e empreendedores numa fase muito inicial de desenvolvimento, e de forma especial, àquelas iniciativas que empregam pessoas de coletivos de risco e da economia social. Definitivamente, são medidas dirigidas àquelas pessoas que querem criar uma empresa, e se encontram numa posição de alguma desvantagem no que diz respeito ao seu acesso ao mercado tradicional de crédito.

Concretamente este instrumento, gerido por intermediários financeiros, concede empréstimos até 25.000 euros para pessoas de coletivos vulneráveis e microempresas, assim como capital, instrumentos de empréstimo e subvenções até 500.000 euros para empresas sociais.



08.- GLOSSÁRIO DE TERMOS PARA FABLAR COMO UM INVESTIDOR.



Interreg
Espanha-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNION EUROPEA



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

08. Glossário de termos para falar como um investidor.

Em seguida queremos mostrar alguns termos que é comum utilizar no âmbito do investimento privado e que têm a sua origem no mundo das empresas. Habitualmente são termos em inglês, mas recomendamos a todos os empreendedores, empresários, empresas e técnicos do sector que os conheçam e os controlem perfeitamente, se querem obter os melhores resultados na captação de financiamento privado. Estes termos são essenciais para apresentar um projeto, e desde logo, se se pretende gerar uma comunicação mais fluida com os investidores privados.

Obviamente, só apresentamos alguns deles, já que a terminologia é muito extensa, e o mais relevante é que se vão produzindo mudanças recorrentes nos conceitos, vinculados aos novos desenvolvimentos no campo do investimento privado, ou às modas que revelam quão ativo é o sector. Para isso, bastará ser um leitor assíduo de blogs e páginas de informação relacionada com as *startups* e os processos de investimento para estar atualizado.

Por outro lado, é possível que alguns empreendedores não se sintam confortáveis incorporando esta forma de falar no seu discurso de venda das suas iniciativas, e é claro que ninguém está obrigado a fazê-lo, mas é importante conhecê-los, se querem entender aquilo que o investidor tiver para lhes dizer:

1. **Aceleradora:** programa ou organização, público ou privado, que apoia as startups no arranque da sua atividade, e em determinadas ocasiões a captar investimento. Costumam ter convocatórias abertas, que são fechadas para trabalhar com um grupo de projetos de forma intensiva, através de formação e mentorização, e posteriormente realizar ações de captação de capital.
2. **Ativos:** são os bens e direitos que possui uma empresa, e cujo valor pode ser quantificado. Ainda que muitos empreendedores pensem o contrário, as ideias, proposta de valor ou modelo de negócio, por serem dificilmente quantificáveis, não são consideradas por parte do investidor como um ativo.
3. **Agile:** é uma metodologia de desenvolvimento de *software* cujo objetivo é otimizar os recursos dedicados a um projeto e acelerar ao máximo a sua finalização.
4. **B2B (*Business to Business*):** são empresas que se dedicam a oferecer e vender produtos e/ou serviços a outras empresas, e não a particulares ou utilizadores finais.
5. **B2C (*Business to Consumer*):** o B2C inclui as empresas que se dedicam a vender produtos e/ou serviços a consumidores particulares.
6. **Benchmarking:** um vocábulo que provém das palavras *bench* (banco, mesa) e *mark* (marca); é portanto, uma marca na mesa. Neste contexto, significa algo assim como uma “medida de qualidade”, um parâmetro utilizado para medir o crescimento de uma empresa, como os seus benefícios anuais ou o seu crescimento internacional.

7. **Big Data**: ramo da informática que se ocupa de gerir e analisar grandes quantidades de dados em tempo real.
8. **Break even**: também conhecido como ponto crítico, ponto de equilíbrio ou limite de rentabilidade, e trata-se do ponto ou do momento no qual os gastos da empresa igualam os rendimentos. Se se começou perdendo dinheiro por causa de um investimento, o *break even* marca o momento em que os rendimentos alcançam os gastos, e a empresa inicia o caminho da rentabilidade.
9. **Board of directors**: trata-se do Conselho de Administração clássico, que no âmbito das startups supervisiona a atividade da empresa que vai receber o investimento, e intervém nas decisões estratégicas da mesma.
10. **Bootstrapping**: este conceito utiliza-se quando se empreende com muito poucos recursos, sem grandes investimentos de capital.
11. **Bridge loan (empréstimo ponte)**: empréstimo provisório para ir começando enquanto se trabalha para obter o grosso do financiamento.
12. **Business Angel**: pessoa que investe numa startup contribuindo com dinheiro, experiência empresarial e contactos, que ajudarão ao crescimento da empresa. O *business angel* é um investidor profissional que dá à empresa uma quantidade de dinheiro que pode oscilar entre os 20.000 e 100.000 euros, mas que além disso se implica na empresa e no seu desenvolvimento, facilitando contactos ou levando aos lugares interessantes. De um modo ou outro, é um “companheiro de viagem”. Situa-se acima dos 3F’s e do *seed capital* (capital semente), e abaixo do *venture capital* (capital de risco), *private equity* ou *family offices*.

13. **Business Model Canvas:** é um mapa do plano de negócio resumido e simplificado, no qual se explica o negócio e as estratégias de uma startup de forma simples e fácil de compreender.
14. **Coworking:** os centros de coworking são espaços físicos abertos em que os vários empreendedores, cujas startups podem não ter nada em comum, partilham um espaço de trabalho. Não só ajudará a reduzir o orçamento para um escritório, mas também, além disso

permite conhecer muitos outros empreendedores que podem entreajudar-se no desenvolvimento das empresas, no estabelecimento de contactos e sinergias profissionais.
15. **Crowdfunding:** fórmula de financiamento coletivo dos projetos e através de uma oferta pública, que é habitual fazer-se através de sítios na internet criados para este propósito. Normalmente existem recompensas em função da quantidade económica que se traz ao projeto.
16. **Crowdsourcing:** trata-se da externalização de um projeto para que seja desenvolvido conjuntamente por uma comunidade de pessoas ou entidades. Geralmente é feita através de uma convocatória aberta, e a comunidade faz as contribuições com base no seu âmbito de especialização para esse projeto. É muito habitual no desenvolvimento de software livre.
17. **Dragão:** utiliza-se esta palavra que faz referência a uma criatura fantástica para denominar os unicórnios (as *startups* cuja valorização supera os 1.000 milhões de dólares) com capacidade para devolver a cada um dos seus investidores a totalidade do capital com que contribuíram. Empresas como Facebook e WhatsApp são exemplos de dragões.

18. **Early stage (fase inicial):** seria a segunda das cinco fases de desenvolvimento de uma companhia. Uma vez constituída, a *early stage* é a fase na qual a empresa começa a funcionar, lança o seu produto, avalia o seu modelo de negócio, observa a repercussão... Trata-se de uma fase ainda muito inicial.
19. **Elevator Pitch (pitch de elevador):** apresentar uma ideia de negócio num breve período de tempo, digamos que “no tempo que dura uma viagem de elevador”. É bastante recomendável trabalhar esta técnica, porque é possível que o potencial cliente ou investidor apenas conceda esses segundos para ouvir falar no assunto.
20. **Exit (fase de saída):** a quinta e última fase de uma empresa em crescimento. Já está demonstrado que se trata de uma empresa rentável e o negócio não para de crescer, pelo que se isto ocorre talvez alguém decida abrir os cordões à bolsa, compre a empresa, e acabe por vender as suas participações. Ou então, é o momento em que um investidor que apostou pela empresa, conseguiu desinvestir, obtendo com isso o benefício estabelecido. “Fazer um exit” é vender as participações e, a ser possível, ganhar dinheiro com a venda.
21. **Expansion stage (fase de expansão):** a quarta das cinco fases de uma empresa. A startup já demonstrou ser um referente no seu país? Chegou o momento de expandir-se a outros países ou exportar o seu modelo a outros sectores. Para isso, geralmente, será necessário fazer um ciclo de financiamento medianamente grande.
22. **Family, Friends & Fools (os 3Fs):** quando o primeiro ciclo de financiamento é conseguido graças a familiares e amigos. É algo que não está isento de riscos, já que face às pessoas que apreciamos, o risco emocional de fracassar é maior.

23. **Family offices**: trata-se de fundos que ajudam grandes famílias com elevados patrimónios a geri-los e investir com eles. Comparados com outros investidores conhecidos por todos, os *family offices* mantêm um perfil muito mais discreto, mas com um movimento de dinheiro muito maior. Tradicionalmente têm-se mantido em sectores como o imobiliário, mas cada vez se aproximam mais das empresas inovadoras e da internet.
24. **Failure (falência)**: este termo refere-se a um erro, mas neste contexto faz referência ao facto de que a empresa não possa manter-se e tenha que fechar. Nos contextos empresariais é muito frequente falar sobre os erros, mas não para os penalizar, e sim para analisar que benefício e ensinamento se pode tirar deles.
25. **Fundraising**: uma palavra que procede de *fund* (fundo) e *raise* (levantar), e utiliza-se para todas aquelas atividades dedicadas à captação de recursos para a atividade empresarial, seja iniciar ou manter uma *startup*. Pode tratar-se tanto de dinheiro como de outro tipo de bens ou direitos, mas, geralmente, no mundo do empreendedorismo fala-se em termos económicos. Aqui é quando entram em jogo os investidores.
26. **Gamification (gamificação)**: parte do conceito de que, aparte o ócio, algumas características dos jogos têm muita utilidade, como é o caso do terreno da estratégia empresarial. Em português usamos a palavra *gamificação*, com a qual designamos coisas como pontuações, competições ou prémios, para atrair e fidelizar os clientes, ou então para motivar as equipas.

27. **Growth stage (fase de crescimento)**: é a terceira das cinco fases de uma companhia. Refere-se ao momento em que a companhia já parece ter demonstrado uma viabilidade e conseguiu um lugar no mercado. É então o momento de crescer: faz-se um ciclo de financiamento para aumentar a equipa, investir mais em publicidade, aumentar as vendas, etc.
28. **IPO (Initial Public Offering)**: em português oferta pública inicial, usa-se quando uma startup se inicia na bolsa para vender as suas ações ao público pela primeira vez. Nesse momento deixa de ser uma startup.
29. **Iterar**: refere-se à estratégia de modificar a ideia e o esquema de negócio à medida que vemos que algo não funciona, tomando como referência os resultados prévios para, uma vez testado o projeto, redefinir as hipóteses de partida. É uma das bases da Metodologia Lean Startup.
30. **J-curve**: é um gráfico que representa a evolução do fluxo líquido de capital da empresa face à linha do tempo. A letra que lhe dá nome deve-se à sua forma, descendente ao princípio (quando os custos superam os benefícios) e ascendente depois, quando os ganhos compensam gradualmente o dinheiro investido no projeto.
31. **KPI**: faz referência ao *key performance indicator*, que em português seria o Indicador Chave de Desempenho, e serve para medir o avanço de um projeto em relação a um objetivo, expressado habitualmente em percentagens. Por exemplo, usa-se para indicar quão próxima está a empresa relativamente à meta proposta.
32. **Lead investor (investidor líder)**: é o investidor que põe mais dinheiro num ciclo de financiamento de uma startup.

33. **Metodologia *Lean Startup***: quando uma startup vai para o mercado rapidamente e com um produto ou serviço básico, para testar se a ideia funciona ou não. O termo refere-se a um modo de empreender segundo o qual o que importa não é o lançamento de um produto final, mas sim realizar uma série de experiências de tentativa e erro para testar o mercado e poder ir fazendo mudanças. O positivo deste método é que é muito rápido e barato, e permitirá ir ajustando o produto ou o serviço ao que o mercado vá pedindo.
34. ***Mentoring***: quando uma pessoa especialista (mentor) ajuda e ensina um empreendedor a lançar o seu projeto.
35. **NDA - *Non-Disclosure Agreement***: contrato de confidencialidade entre duas partes, que protege a informação com que se trabalha durante um possível acordo.
36. ***Networking***: acto de aumentar a rede de contactos através da assistência a reuniões, eventos ou similares para dar origem a novas oportunidades de negócio.
37. ***Outsourcing***: em português externalizar, implica subcontratar um serviço a outra empresa ou entidade (como um *freelance*) em vez de fazê-lo com recursos próprios.
38. ***Pivoting (mudança de rumo)***: ou em português *pivotar*, faz referência às mudanças que se integram no modelo de negócio para impulsionar a sua evolução. Se um projeto está bloqueado ou a ideia não funciona, a única saída passa por repensar o esquema do princípio ao fim e modificá-lo. Se o produto ou serviço que oferece já não interessa ao público-alvo, é necessário procurar novas oportunidades noutras direções, pivotando.
39. ***Private equity***: é um dos escalões mais elevados do capital risco, composto por grandes fundos de investimento que investem numa empresa com elevado potencial ou inclusive a compram. As operações de

private equity não costumam estar abaixo do milhão de euros, e costumam ser para empresas que estão totalmente consolidadas, a faturar vários milhões de euros por ano e que, por exemplo, querem optar pela internacionalização.

40. **Produto Mínimo Viável (PMV, em inglês *Minimum Viable Product*)**: de acordo com a metodologia *lean startup*, é a versão beta do produto em causa. Em vez de trabalhar durante anos no desenvolvimento de um produto, o PMV permitirá apresentar algo quanto antes para que o mercado o avalie, dê um feedback e seja possível ver se é necessário fazer algum tipo de mudança antes de seguir em frente.
41. ***Proof of concept* - Validação do conceito**: demonstração de que o projeto pode ser concretizado. Costuma ser um protótipo funcional que se assemelha o mais possível à versão definitiva.
42. **ROI (*Return of Investment*)**: em português retorno de investimento, é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha depois de vender a sua participação. Todas as empresas procuram comprar barato e vender caro, obtendo assim um ROI o mais elevado possível.
43. **Ciclo de financiamento**: é o que se realiza quando se decide que a empresa, independentemente de que ainda seja rentável ou não, necessita de um impulso financeiro. Conforme a situação da companhia, recorrer-se-á a um *business angel*, a uma *venture capital*, a uma *private equity*, etc.
44. **Seed stage (fase de semente)**: esta é a primeira das cinco fases de uma empresa. Trata-se do momento de constituição e fundação da companhia, bem como dos primeiros desenvolvimentos.
45. **Seed Capital**: em português capital semente, é o primeiro ciclo de financiamento que nos permite começar com o negócio desde o zero. O

dinheiro costuma vir de círculos próximos do empreendedor, os 3F's, pequenos investidores ou do próprio bolso e do dos sócios.

46. **Startup**: é um dos termos na moda para referir-se a uma empresa na fase inicial, mas com um potencial de crescimento muito grande. Costumam ser empresas relacionadas com a tecnologia, nos seus primeiros passos de vida e com um grande potencial de crescimento, mas também de alto risco.
47. **Target (público-alvo)**: trata-se do conjunto de clientes potenciais, mas selecionados, para os quais se dirigem os produtos e serviços da empresa. De forma resumida, o tipo de pessoas que constituem o nicho de mercado da empresa.
48. **Unicórnio**: startup que, sem ir à Bolsa, já está avaliada em mais de mil milhões de dólares, sendo o clube do unicórnio, a lista destas empresas.
49. **Venture capital - Capital de risco**: investimento realizado por uma empresa ou fundo de capital de risco numa *startup*. Estes fundos trabalham com o dinheiro com que terceiros contribuíram para tentar obter lucro com os investimentos do mesmo.
50. **Workaround**: um termo que provém do desenvolvimento de *software*, e implica uma solução temporária para evitar parar todo o projeto, à espera de solucionar uma parte que está a dar problemas. Nas restantes empresas, utiliza-se para definir uma espécie de solução “mal-amanhada”, que permite continuar a funcionar para alcançar o objetivo principal.
51. **Yak shaving**: por vezes, existem pormenores que, ainda que pareçam mínimos, são determinantes. É a isso que se refere o conceito de *yak shaving*, a essas partes de um projeto que parecem insignificantes mas que são cruciais para conseguir que a ideia funcione.

52. **Zombie**: nome que recebem algumas *startups* que não crescem, nem evoluem... simplesmente continuam a existir. Costuma ocorrer se o projeto não teve sucesso e, ainda que de vez em quando possam ressurgir um pouco, os seus planos terminam por não ser bem-sucedidos. Também se costuma aplicar a empresas que não conseguem pagar os seus custos de cessação definitiva da atividade (desemprego, liquidações, pagamento a fornecedores, etc.).



09.- ECOSSISTEMA DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO NA EUROACE.



Interreg
España-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNION EUROPEA



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

09. Ecossistema de apoio ao empreendedorismo na EUROACE.

Em seguida, mostramos sem a intenção de ser exaustivos, um conjunto de agentes de apoio ao empreendedor e à inovação, que contém a modo de listado e os seus contactos, aqueles recursos com os quais contamos na zona EUROACE, constituída por Espanha e Portugal, para o apoio aos projetos, à inovação e ao financiamento. A recomendação deste manual é para que visite as suas páginas web, identifique aquilo em que podem ajudar a desenvolver no projeto, e se for o caso, contactar com eles.

Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo e à Inovação em Portugal:

- › **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**
<http://pcta.pt>
- › **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**
<http://www.parkurbis.pt/>
- › **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**
<http://www.cataa.pt/>
- › **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul.**
<http://www.adraces.pt/>

- ▶ **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**
<http://www.adral.pt>
- ▶ **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**
<http://www.cec.org.pt/>
- ▶ **IPN-Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.**
<https://www.ipn.pt/incubadora>
- ▶ **UA, Universidade de Aveiro.**
<http://www.ua.pt>
- ▶ **Inovcluster, Castelo Branco.**
<http://www.inovcluster.com>
- ▶ **IPCB, Instituto Politécnico de Castelo Branco.**
<http://www.ipcb.pt>
- ▶ **IPC, Instituto Politécnico de Coimbra.**
<http://www.ipc.pt>
- ▶ **UC, Universidade de Coimbra.**
<http://www.uc.pt>

- ▶ **IPN, Instituto Pedro Nunes.**
<http://www.ipn.pt>
- ▶ **UBI, Universidade da Beira Interior.**
<http://www.ubi.pt>
- ▶ **AIPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação.**
<http://www.iapmei.pt>
- ▶ **Instituto Piaget.**
<http://www.ipiaget.org>
- ▶ **IPV, Instituto Politécnico de Viseu.**
<http://www.ipv.pt>

Ecosistema de Apoio ao Empreendedorismo e à Inovação em Espanha:

- ▶ **FUNDECYT-PCTEx, Fundación para o Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, y Parque Científico y Tecnológico de Extremadura.**
<http://www.fundecyt-pctex.es/>
- ▶ **Junta de Extremadura.**
<http://www.juntaex.es/con02/>
- ▶ **Diputación de Cáceres.**
<https://www.dip-caceres.es/>
- ▶ **Diputación de Badajoz.**
<http://www.dip-badajoz.es/>
- ▶ **Ayuntamiento de Cáceres.**
<http://www.ayto-caceres.es/>
- ▶ **Cámara de Comercio de Cáceres.**
<http://www.camaracaceres.es/>
- ▶ **Cámara de Comercio de Badajoz.**
<http://www.camarabadajoz.es/web/>

- ▶ **CCMIJU, Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón.**
<http://www.ccmijesususon.com/>

- ▶ **CENATIC, Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Basadas en Fuentes Abiertas.**
<http://www.cenatic.es>

- ▶ **Centro Tecnológico de FEVAL.**
<http://centrotecnologico.feval.com/>

- ▶ **CETA-Ciemat, Centro Extremeño de Tecnologías Avanzadas.**
<http://www.ceta-ciemat.es>

- ▶ **CTAEX, Centro Tecnológico Agroalimentario.**
<http://www.ctaex.com/>

- ▶ **CETIEX, Centro Tecnológico Industrial de Extremadura.**
<http://www.cetiex.es>

- ▶ **CICYTEX, Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura.**
<http://cicytex.juntaex.es/es/>

- ▶ **IAM, Instituto de Arqueología de Mérida.**
<http://www.iam.csic.es>

- ▶ **INTROMAC, Instituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción.**
<http://www.intromac.com>