

# E

# MAGAZINE

n.º 3 | 2019 | [www.emagazine.pt](http://www.emagazine.pt)

**COMUNICAR É FUNDAMENTAL • ENTREVISTA A NORBERTO AMARAL  
DE MÉDICO CIRURGIÃO A CEO • A FIRST TOUCH ACADEMY  
'SER EMPREENDEDOR É FAZER ACONTECER' • ANDRÉ LEONARDO  
O MUNDO DOS TRABALHADORES INDEPENDENTES • LUÍS BARBOSA  
BICYCLE MAYOR DE BRAGA • MÁRIO MEIRELES  
ENTREVISTA A CATARINA LINO • POSITIVE COACH  
CHATBOTS E ASSISTENTES VIRTUAIS • JOÃO FREITAS  
UMA EMPRESA DE REFERÊNCIA • A HISTÓRIA DA NCL  
A CAMINHO DO UNICÓRNIO • RITA TRABULO  
FLOR LOBO • O RESGATE DE ANIMAIS ABANDONADOS  
COMO APARECER NO GOOGLE • LUÍS DIOGO FERREIRA  
'UM EMPRESÁRIO TEM DE SER EMPREENDEDOR' • MARITA FERRO  
ANDREIA SANTOS • O EMPREENDEDORISMO COMO CARREIRA  
PROJETO BUILD TO INSPIRE • CONFERENCIA COWORK BUZZ • WEB SUMMIT 2019**





# SUMÁRIO

## 01 EDITORIAL

### 04 O SENHOR COMUNICAÇÃO

Ele é especialista em comunicação e autor do livro 'Impacto - Como Comunicar em Público', fomos conversar com ele e sobre as suas paixões.

### 10 MÉDICO CIRURGIÃO E CEO: MÁRIO RUI GONÇALVES

Ele gere uma academia que ministra cursos de introdução à cirurgia? Fomos saber mais sobre este projeto.

### 14 SER EMPREENDEDOR É UMA FORMA DE ESTAR, E FAZER ACONTECER

Entrevista exclusiva a André Leonardo.

### 18 VENCER NA "SELVA EMPRESARIAL"

Tudo sobre o mundo dos trabalhadores independentes.

### 22 UMA CIDADE COM MUITAS PESSOAS A ANDAR DE BICICLETA É UMA CIDADE COM MENOS ACIDENTES

Fomos conversar sobre comportamentos, mobilidade e ambiente.

### 32 AS NOSSAS ESCOLHAS E AÇÕES TÊM A CAPACIDADE DE NOS APROXIMAR

Apaixonada por ioga, escritora, psicóloga e positive coach.



**04** ENTREVISTA A NORBERTO AMARAL



**10**



**37**



**14** FOI CONSIDERADO "UM DOS SETE JOVENS QUE ESTÃO A TRANSFORMAR O MUNDO"



**18**



**30**



**22** ENTREVISTA A MÁRIO MEIRELES BICYCLE MAYOR DE BRAGA



**32** CATARINA LINO

**A TUA REVISTA DIGITAL DE  
EMPREENDEDORISMO**



**42**



**46 A CAMINHO DO UNICORNIO...**

**37 CHATBOTS E ASSISTENTES VIRTUAIS**

Fique a saber a melhor forma de implementar um assistente virtual na sua estratégia de marketing.

**42 UMA EMPRESA DE REFERÊNCIA**

Falamos da NCL Transitários. Fomos falar com o Presidente da empresa, Luís Oliveira.

**46 O QUE DEVE TER EM MENTE**

Os aspetos legais são importantes e a advogada Rita Trabulo aborda este tema da melhor forma.



**51 ENTREVISTA EXCLUSIVA A FLOR LOBO**



**62 'UM EMPRESÁRIO TEM DE SER EMPREENDEDOR'**

**51 O RESGATE DE ANIMAIS ABANDONADOS É UMA MISSÃO**

Falamos sobre o seu papel na defesa de animais abandonados.

**54 GOOGLE**

Conheça técnicas infalíveis para a sua marca aparecer em primeiro lugar nas pesquisas.

**60 MARITA MORENO**

É uma marca já com produtos em Nova Iorque, Londres e Berlim, fomos falar com a diretora criativa, Marita Ferro.



**54**



**66**



**68**



**71**

**68 EMPREENDEDORISMO ENQUANTO ESCOLHA DE CARREIRA**

Já não é possível viver o trabalho como no tempo dos nossos pais.

# UMA IDEIA, UM PROJETO, FOUNDERS E DEPOIS?





# MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA - A CAMINHO DO UNICÓRNIO:

Uma ideia, um projeto, founders e depois? Aileen Lee batizou os unicórnios como sendo as startups com avaliação de mercado superior a um milhão de milhões de dólares (“billions”) e desde então esse é o sonho de muitos empreendedores. E ... até lá? O que deve ter uma startup em mente, legalmente falando, para não se desviar do caminho do unicórnio?



Rita Trabulo  
ADVOGADA COORDENADORA DA  
STARTINNOVATION TEAM BY CCA



## Manual de sobrevivência - A caminho do unicórnio: A Estrutura societária. Amigos amigos, negócios à parte.

Sabemos que, na prática, os termos legais nem sempre são os prioritários, contudo, não é novidade que a par de um bom plano de negócio deverá existir uma estratégia legal que acompanhe a startup. Tudo se inicia com a definição de estrutura societária. Vejamos as cinco principais ideias a reter.

### 1 - A cap table e a tomada de decisões

É fundamental que os sócios fundadores definam a *cap table*, desde o primeiro momento. Qual a participação inicial de cada um no capital social da startup? Falamos não só em percentagens de participação nos lucros e perdas, mas também em direitos de voto.

Para além da *cap table* inicial é necessário que sejam previstas as eventuais alterações à estrutura do capital social: que percentagem estão, os fundadores, disponíveis para abrir a novos sócios, nomeadamente investidores e colaboradores? Até que ponto aceitam ser diluídos e diminuir a sua posição na startup?

Tudo isto deve ser acautelado quer no contrato de sociedade, i.e. os estatutos, quer no acordo parassocial.

Um dos riscos que deve ser acautelado desde o primeiro dia é, de facto, o da perda de controlo da startup, pelo que é crucial definir o mecanismo da tomada de decisões, designadamente quais as matérias que exigem a aprovação de todos os sócios fundadores,

quais as que podem ser decididas por maioria e qual a maioria? Na prática, temas de permanência dos *founders*, entrada de investimento, contratação de *key employees*, planos de incentivo a colaboradores, alterações à atividade, aprovação de business plan e venda de ativos são matérias que pela sua relevância demandam a aprovação de todos ou, pelo menos, de uma maioria significativa. E isto deve ficar expressamente previsto no contrato de sociedade.

### 2 - Os novos sócios. A sedução dos planos de stock option.

Após a criação da startup é necessário desenvolver o produto/serviço. Os *founders* deixam de ter mãos a medir e o objetivo é escalar. Iniciam-se as contratações estão identificados *key employees*. Havendo já investimento ou não, os recursos financeiros da startup são ainda reduzidos. Como contratar então pessoas qualificadas e com a competência desejada sem poder competir com outros players?

São várias as soluções, mas os planos de incentivos são os mais mediáticos. Temos como exemplos destes os planos de remuneração baseados em opções de ações/quotas (*Stock Options Plans*), os planos de remuneração baseados em direitos sobre ações/quotas, recebendo o beneficiário o valor das ações a que teria direito e não as próprias ações (*Phantom Options Plans*) e os contratos de *vesting*, fazendo depender determinada remuneração de um período de permanência/carência.

Em todos estes modelos deverão ser criados objetivos, não só de permanência (para a retenção) mas também relacionados com as suas funções e com os objetivos de empresa, devendo tais objetivos estar



em linha com o Plano de Negócios. Para além destes planos terem impacto no próprio contrato de trabalho e nas obrigações daí decorrentes, devem estar previstos no acordo parassocial, bem como o mecanismo de saída do *key employee* e o seu reflexo na estrutura societária. É assim fundamental a adesão expressa destes *key employees* ao acordo parassocial em vigor.

### **3 - A saída - Quando chega o momento: não és tu... sou eu.**

É difícil prever o futuro e as bolas de cristal ainda aguardam tecnologia de ponta. Dito isto, é necessário prever eventuais saída dos *founders* e dos demais sócios (como os *key employees*).

Casa de partida na prevenção da saída é a determinação, em contrato de sociedade e em acordo parassocial, das regras de transmissão de participações sociais: proibição de venda por x anos; consentimento e direitos de preferência da startup e dos restantes sócios.

Deverão ser desde logo estabelecidas as regras de saída das pessoas-chave, quer a bem, quer a mal. Por questões estranhas à sociedade (pessoais), financeiras (falta de liquidez da sociedade para pagamento de remuneração), temas de impasse nas decisões, poderá não fazer mais sentido um sócio continuar este caminho. Por outro lado, poderão existir situações de litígio entre o sócio e a sociedade (atividades concorrentes, comportamento desleal, abandono do projeto, não cumprimento das obrigações previstas no contrato de sociedade ou no acordo parassocial) que exijam a saída desse sócio.

Estamos perante os chamados Good Leaver e

de Bad Leaver e as regras são diferentes para cada um dos casos, nomeadamente quanto ao valor de aquisição da participação e fórmula de cálculo. Poderão ser nomeadamente introduzidas cláusulas de opção de venda (*put option*) pelo sócio Good Leaver ou opção de compra (*call option*) por parte dos sócios ou da sociedade.

Esclarecendo e regulando estes temas desde o início, poupar-se-á tempo, quando acionados, no momento da saída e como sabemos: tempo é dinheiro... nomeadamente se estiver em causa a entrada de um investidor.

### **4 - O investimento. “Baralha e volta a dar”**

O que procuram os investidores para além de um bom projeto, um *business plan* estruturado e pessoas capazes de desenvolver o tal projeto? Uma casa arrumada. É assim fundamental que as relações entre sócios estejam bem definidas, a propriedade industrial (marcas, patentes e outros direitos) esteja devidamente protegida e registada em nome da startup e os planos de incentivo bem estruturados. Tudo isto para não criar entraves à entrada de investimento.

No jogo das startups o investimento implicará uma participação no capital social e uma nova *cap table* será definida. Tal implica uma redefinição das regras. O investidor entra no jogo e assume a posição de sócio e quer garantias. Relembramos, é fundamental que os *founders* não percam o controlo. Se não o perderam até agora, assim devem combinar. São os *founders* que têm capacidade para desenvolver o produto e procura de investimento é contínua. Ora, dificilmente um investidor vai apostar numa startup que não é controlada pelos *founders*.

É importante ter presente que o investidor

encontra a garantia do seu investimento na possibilidade de ter um voto decisivo na tomada de decisões (quer em assembleia geral, quer na administração da startup), bem como em cláusulas de anti diluição (em novas rondas de novos investimento), em cláusulas de preferência na liquidação (recebendo em primeiro lugar o reembolso do investimento, acrescido ou não de outros valores), e em call options.

Importante:

## 5 - O exit... unicórnio or not.

O acordo parassocial serve igualmente para definir os termos em que poderá ser feito o exit da startup. As opiniões dos sócios poderão divergir, pelo que deverão definir a partir de que valor e meta tal poderá acontecer, para além dos demais termos.

Uma das melhores estratégias de exit é a venda da startup. Assistimos com regularidade a startups que acabam por ser adquiridas por empresas multinacionais, concorrentes ou não. Cláusulas de *drag along* deverão ser equacionadas e balizadas por valores que façam sentido à luz do plano de negócios traçado para a startup.

Outra estratégia de exit comum é a negociação em mercado, seja sob a forma de IPO (*Initial Public Offering*) ou ICO (*Initial Coin Offering*). Os termos e a decisão de negociação em mercado devem ficar desde logo estabelecidos entre os sócios, principalmente quando entram investidores de capital de risco.

É assim importante que os sócios estejam alinhados na estratégia de exit, que deve ser

refletida no acordo parassocial, eliminando possíveis entropias à sua execução.

Ainda que com o foco nas relações entre sócios e na criação dos pilares da estrutura societária, essencial ao bom caminho da startup na viagem até ao selo de unicórnio, é desde já visível que os temas legais se fundem na estratégia comercial e de crescimento traçada para a startup. Uma boa definição de resolução de impasses e criação de mecanismos de controlo por parte dos founders ajudará no momento da entrada do investimento, como também no momento do *exit*.

“It always seems impossible until it's done”, nas palavras de Nelson Mandela, comumente citadas quando se fala em regras mágicas para se atingir o sucesso. De facto, muitos dos projetos inovadores que crescem com as startups derivam de desafios ao que é muitas vezes catalogado como impossível, até que... alguém o faz.

Assim sendo, e sem falar em marcas, “just... do it!”, mas sempre com o apoio legal necessário.#







[INFO@EMAGAZINE.PT](mailto:INFO@EMAGAZINE.PT)



[WWW.EMAGAZINE.PT](http://WWW.EMAGAZINE.PT)