



Munich Personal RePEc Archive

Barreiro - Model for the implementation of a local investment agency

Rosa, Frederico

June 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51671/>
MPRA Paper No. 51671, posted 28 Nov 2013 10:40 UTC



BARREIRO – Modelo para a implementação de uma Agência de Investimento Local

Abstract:

This document, intended to be discussed and criticized, aims for the implementation on the city of Barreiro, Portugal, of a Local Investment Agency. The final objective of such project is to allow entrepreneurs and investors to build in the city new ventures that can create employment, build an entrepreneurship culture, and develop local talent. It also focus on networking as the foundation to gain efficiency and economies of scale that can turn local and small SME's into a large cooperation that, with the managerial and strategic help of the agency, can produce results in external markets.

Frederico Rosa

frederico.costa.rosa@gmail.com

Agência de Investimento Local

Modelo de criação de uma organização de dinamização da economia
local / Agência de Investimento para o concelho do Barreiro

Frederico Rosa

Junho / 2013

Índice

1. Resumo da ideia	4
2. <i>Overview</i>	5
3. Porque falham as PMEs	8
4. Como financiar os nossos atuais empresários e quem quer estabelecer no Barreiro o seu projeto empresarial?	11
4.1. Base de dados Investidores Locais	12
4.2. Microcrédito	14
4.3. Plataforma de <i>Crowdfunding</i>	15
4.4. Capital de Risco	17
5. Como fomentar o aparecimento de novas empresas e empreendedores locais?	20
5.1. Incentivar criação de Invenções / Protótipos	24
5.2. Incubadora de Empresas	25
6. Que tipo de apoio técnico podemos prestar?	28
7. Como captar investimento estruturante a Medio / Longo prazo?	32

1. Resumo da Ideia

Ao escrever este documento, que pretende ser discutido e criticado, uma ideia esteve sempre presente: criar na cidade do Barreiro condições diferenciadoras para as nossas PMEs, de forma a que estas se tornem mais competitivas e que vejam vantagens em aqui se instalar e manter a sua atividade. Pretendemos assim contribuir para criar condições de acesso a financiamento, acesso a conhecimento e acesso a uma cultura empreendedora que permita às nossas empresas desenvolver-se, desenvolver talento, desenvolver economias de escala e cooperação empresarial.

O racional por detrás deste projeto deverá ser:

- ***Este deve ser um projeto de pessoas para pessoas e sobre pessoas. Isto NÃO é um projeto imobiliário ou um projeto financeiro!***
- ***Este projeto deve ser capaz de funcionar com um mínimo de 90% de pessoal que já se encontra vinculado à CM Barreiro, traduzindo-se acima de tudo num acréscimo de serviço à população. As mesmas pessoas a prestarem mais serviço. Isto NÃO é um projeto de novo emprego em si, É um projeto gerador de emprego fora da sua esfera!***
- ***Devemos ser todos capazes, e a qualquer momento, de responder à seguinte questão de forma objetiva: Que vantagens competitivas tem qualquer empresário em abrir o seu negócio no Barreiro em comparação a abrir na Moita, Montijo, Seixal, Palmela, Alcochete ou Almada? Este projeto É uma forma de gerar ganhos competitivos locais e de tornar a nossa cidade num local privilegiado para investir num negócio.***

2. Overview

Desde a crise do sub-prime de 2006¹ à mais recente crise da dívida soberana europeia - que incrementaram os problemas de economias endividadas criando problemas de solvabilidade (Grécia, Irlanda, Portugal, Itália e Espanha como casos na Zona Euro) - que a questão do financiamento da economia real tem ganho um relevo mediático e central na nossa sociedade. Os elevados valores de desemprego verificados por toda a zona Euro², com particular dureza em Portugal, onde se vive igualmente em máximos históricos neste parâmetro, faz relançar de novo o tema do empreendedorismo como forma de combate a este flagelo. Se o papel do empreendedorismo na dinamização do tecido económico e na criação de valor é manifestamente aceite, a questão de como estas empresas se devem financiar, sobretudo se querem competir num mercado cada vez mais global onde os seus concorrentes o conseguem fazer a juros bem mais competitivos³, continua contudo por resolver.

Portugal está, em 2013, a atravessar um dos momentos mais delicados da sua economia interna, com particular enfoque negativo para o número extremamente elevado de desemprego⁴, alavancado pela redução da procura no mercado interno⁵

¹ Crise financeira desencadeada em 2006, a partir da quebra de instituições de crédito dos EUA que concediam empréstimos hipotecários de alto risco (*subprime loan* ou *subprime mortgage*), arrastando vários bancos para uma situação de insolvência e repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo, desencadeando a crise económica de 2008 que ainda hoje perdura e teve como símbolo deste desencadeamento a falência do banco americano Lehman Brothers.

² Máximo histórico de 12,2% de desemprego na Zona Euro em Abril de 2013, representando 19 milhões de desempregados (Fonte: Eurostat).

³ Taxa de juro média praticada em Portugal pela banca de retalho em 2012 para organizações não-financeiras de 6,53%, bem acima da média da Zona Euro de 3,79% para o mesmo período (Fonte: Eurostat).

⁴ 17,8% em Abril de 2013 (Fonte: Eurostat)

e pela aumento de falências e insolvências de PME's nacionais⁶. A tónica para contrariar este fator tem sido colocada na necessidade de se criar um movimento de empreendedores em Portugal, capazes de gerar novas empresas, emprego e novas oportunidades de negócio, seja no mercado externo ou interno. Contudo, esta ligação entre criação de empresas e criação de riqueza pode não ser tão linear como aparentemente poderíamos supor, pois empresas jovens tendencialmente não possuem histórico e bens para se poderem capitalizar junto da banca e para financiar o seu processo operativo ou de investimento, tal como empresas e micro-empresários com negócios já constituídos e que estão intimamente conectados com o tecido social da cidade do Barreiro, lutam para manter portas abertas, vendo os seus balanços anuais de atividade a quebrarem e perdendo assim qualquer peso negocial com a banca, sofrendo para manter portas abertas. A luta passa muitas vezes não por conseguir retirar um salário do seu negócio, mas sim o simplesmente manter as portas abertas, pois estas significam igualmente manter a esperança viva que as coisas podem mudar!

As questões que assim nos saltam à vista e para as quais teremos que olhar com maior detalhe são assim:

- *Como incentivar a criação de novos negócios e o aparecimento de micro-empresários e PME's no Barreiro de modo a criarem uma dinâmica local de emprego, de auto-emprego e de criação de riqueza.*

⁵Contração da Economia Portuguesa de 4% no fim do 1º trimestre de 2013 face a período homólogo de 2012 (Fonte: INE)

⁶ A comparação dos períodos homólogos relativos ao terceiro trimestre de 2007 e de 2012 apresenta um aumento de cerca de 441,8% no número de processos entrados, acompanhado por um aumento similar do número de processos findos, cuja variação em igual período foi de cerca de 421,5%, no que diz respeito a falências, insolvências e processos de recuperação (Fonte: Direção-Geral da Política de Justiça)

- *Com a restrição na libertação de crédito às PME's em Portugal nos últimos anos⁷ e com o elevado preço do mesmo aquando da sua concessão, como podemos enquanto Cidade e Poder Local dar escala e uma orientação de gestão às nossas empresas de forma a conseguir modelos alternativos de financiamento? Como podemos ajudar os nossos empresários a manterem as portas abertas?*
- *Detendo a CM Barreiro um elevado potencial no que diz respeito a capital humano, como podemos destacar pessoal para ajudar tecnicamente micro-empresários e PME's a recorrer, de forma isolada ou em conjunto, a fundos nacionais e comunitários? Como transformar as empresas do nosso concelho de ilhas sem contacto para um coletivo coeso rumo a uma ação colaborativa e conjunta que pode gerar ganhos de escala e dividir o risco de investimento e custos de produção e de operação?*

⁷ De 55.620 Milhões de Euros libertados para a economia em 2003 para 44.985 Milhões de Euros em 2012, com a taxa de juro média cobrada pelos Bancos a passar de 5,03% em 2003 para 6,14% em 2012 (Fonte: BdP; PORDATA)

3. Porque falham as PMEs

Para melhor compreender o que podemos fazer para ajudar as PMEs da nossa cidade, é importante entendermos porque tradicionalmente falham as PMEs em todo o Mundo. Olhando de forma generalizada para este tipo de empresas, podemos verificar que este tipo de empresas falha porque:

- Começou-se o negócio pelas razões erradas: ou porque se queria fazer muito dinheiro ou porque nos sentimos pressionados a ter uma atividade ou uma ocupação e não encontrávamos resposta no mercado de trabalho;
- Má gestão, não alicerçada na má-fé mas sim em desconhecimento. As pessoas abrem o seu negócio para fazerem aquilo que sabem fazer e vêem-se incapazes de tomar decisões de gestão e de separar o seu património do património da empresa. O saber reside na execução da tarefa e não na gestão do negócio;
- Pouco capital e fundo de maneio. É uma consequência do ponto anterior, pois muito trabalho pode não significar muito dinheiro. Saber preparar o e constituir um fundo de maneio para fazer face a atrasos de recebimento e a ter sempre uma previsão de fundos para a tesouraria mensal;
- Má adequação do serviço à localização do cliente-alvo e à forma de como chegamos a ele. Inexistência de um plano de marketing, de uma estratégia de vendas. Não dominar IT para passar a mensagem;
- Inexistência de planeamento: avançar para o negócio sem ter um modelo de negócio estabilizado, onde possamos saber qual a nossa fórmula de lucro. O que compramos, o que transformamos, quem nos fornece, onde vendemos, a quem vendemos, com que preço, com que lucro, com que recursos, com que sustentabilidade, qual a concorrência direta e indireta, que vantagens tenho, concorro por preço ou qualidade (etc);

Uma das conclusões que podemos retirar dos fatores de insucesso nas PME's é que estas falham não ocorrem por incapacidade para a tarefa a que os empresários se propõem realizar mas sim devido a desconhecimento técnico relacionado com atividades de gestão e planeamento do negócio. Este deve ser assim um eixo central de atuação da Organização de Economia Local: dar resposta e apoio prático a questões de planeamento e gestão que os empresários locais enfrentam e que podem colocar em causa a sustentabilidade dos seus negócios, assim como garantir a quem quer instalar o seu negócio no Barreiro que pode ter uma entidade apta a ser sua parceira no apoio à gestão. Assim dividimos a proposta de atuação nos seguintes eixos:

- ✓ Captar novos negócios e criar novos empreendedores no Barreiro;
- ✓ Ajudar os empresários do nosso concelho a manterem-se competitivos;
- ✓ Apoiar tecnicamente os nossos empresários e futuros investidores no concelho;
- ✓ Procurar investimentos de Médio / Longo prazo estruturantes para o Barreiro.

A nossa visão para um Barreiro empreendedor deverá passar por entender...

- A cidade como um *cluster* de PME's onde a sua força motriz é a colaboração e o valor acrescentado potenciado pela Organização de Economia Local;
- O fator mais importante para o sucesso é o talento das pessoas, por isso temos que contribuir para a sua formação, ajudar que atinjam o seu potencial, a ultrapassar barreiras e a catalisar ambições;
- Criar uma cultura que não penalize o medo, só falha quem arrisca e podemos oferecer o suporte a quem quer arriscar e desenvolver aqui a sua atividade económica;

- Ter uma cidade saudável para trabalhar e viver, com bons acessos, espaços de lazer e uma boa rede de transportes públicos e com eventos e atividades diferenciadoras, promovendo ofertas integradas e colaborativas do tecido empresarial da cidade em conjugação com os serviços municipalizados;

A Organização de Economia Local deve por isso estar apta a encontrar soluções e a desenvolver o seu trabalho na procura constante de resposta para os seguintes vetores:

- *Financiar os nossos atuais empresários e quem quer estabelecer no Barreiro o seu projeto empresarial;*
- *Fomentar o aparecimento de novas empresas e empreendedores locais;*
- *Ajudar os nossos empresários a expandirem o seu negócio, gerando economias de escala e fomentando processos de internacionalização;*
- *Prestar apoio técnico ao nível da gestão, planeamento e projetos colaborativos;*
- *Captar investimento estruturante a Medio / Longo prazo.*

4. Como financiar os nossos atuais empresários e quem quer estabelecer no Barreiro o seu projeto empresarial?

Fase de Financiamento	Fase Inicial		Fase Expansão	Fase Adiantada	
	Nascente (Seed)	Start-Up	Expansão	Bridge	MBO/MBI
	Existência	Sobrevivência	Sucesso / Take Off		Maturidade Recursos
Fase da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Conceito Produto e Serviço * Análise de Mercado * I&D Básica 	<ul style="list-style-type: none"> * Constituição Formal * Produto / Serviço Idealizado * Entrada Mercado * Conceito de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> * Início de Produção * Penetração Mercado * Conceito de Marketing * Rápido Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparação para IPO * IPO * Venda (Total / Parcial) * Aumento de Capital 	<ul style="list-style-type: none"> * Takeover pela Gestão existente (MBO) ou por gestão externa (MBI)
Lucro / Perdas esperadas da Organização					
Fontes Típicas de Financiamento					
Dilemas de Gestão Existentes	<ul style="list-style-type: none"> * Construir expectativas sobre a ideia de negócio e o seu mercado * Ser Profissional 	<ul style="list-style-type: none"> * Ganhar confiança dos investidores * Procura por gestores e RH / Talento 	<ul style="list-style-type: none"> * Procura de Financiamento * Construção de mercado, clientes posição e marca corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de cotejamento * Desafios organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> * Redorço da gestão financeira pelos gestores * Dinamismo da equipa de gestão * Scanning de Horizonte

8

Um dos desafios mais complexos que podemos enfrentar, embora se revista do aliciante de podermos encontrar, de facto, soluções sustentáveis para os nossos empresários e PME's e gerar uma enorme vantagem competitiva na cidade do Barreiro que leve as empresas a se estabelecerem na nossa cidade e a ser aqui que criam os seus postos de trabalho, é o encontrarmos soluções de financiamento alternativas para as nossas empresas, com particular incidência para micro e pequenas empresas.

Em Portugal o financiamento empresarial é fundamentalmente assente em crédito bancário e nas soluções que a banca de retalho disponibiliza, sendo que estas, independentemente de a economia se encontrar em crescimento, estagnada ou em deflação, não são a forma ideal de uma empresa financiar a sua atividade e o seu investimento nos seus diversos patamares da sua existência. Sendo que não é exequível competirmos com a banca de retalho, nem esse é, de resto, o desejo de um projeto como este, deve-se contudo construir um espírito

⁸ Modelo conceptual de financiamento de empresas (do autor, adaptado).

de missão para encontrarmos formas alternativas de financiamento adequadas às diferentes fases e níveis de desenvolvimento da empresa. Neste âmbito, esta organização deve trabalhar para desenvolver os seguintes pilares:

4.1. Base de dados de investidores locais

O que é?

Hoje um pouco por todo o Mundo é prática corrente pequenos investidores diversificarem as suas poupanças por diversos produtos, sendo que o investimento em micro e pequenas empresas tem ganho alguma relevância, nomeadamente enquanto investimento de *Smart Money*⁹. Esta tipologia de investidores concede montantes em pequenas escala, nomeadamente sob a forma de *equity*¹⁰, e tende a transformar-se num parceiro de negócio presente mas não executivo (não alcança o seu lucro por salário mas sim por venda da sua posição no capital social ao empresário ou a outro investidor). Esta tipologia de investidores não busca a maioria do capital social e ser dono do negócio, procura sim uma posição minoritária e ajudar a crescer a empresa.

O que podemos fazer?

Ser o local centralizador para quem quer procurar investimento ou oferecer oportunidade para investir. Para efetuar este tipo de operação, devemos (i) garantir a investidor e investido informação contabilística e operacional sobre o negócio, (ii) fazer o *matchmaking* das oportunidades de forma a juntar o máximo de sinergias possíveis entre o que oferece quem investe e o que necessita quem procura investidor, (iii) deter contratos-tipo de investimento que sejam claros para todas as partes e que agilizem o processo, (iv) promover ativamente este tipo de solução na fase nascente do negócio ou de crescimento, e não como opção de fuga.

⁹ Investimento feito por quem não apenas concede dinheiro mas que empresta igualmente saber, experiência e contatos que podem alavancar o negócio em questão.

Um exemplo de operacionalização:

“O Sr. José, reformado bancário e que não se revê em passar os dias a olhar para o vazio e inativo, gostaria de ajudar um pequeno empresário de empresa nascente nos ramos do pequeno comércio ou restauração que necessitasse de apoio para a gestão do negócio e rentabilização operacional das margens de lucro obtidas, negociando margens financeiras maiores consoante o tipo de pagamento efetuado e fidelização ao fornecedor. Tem disponíveis 10.000,00Eur para este tipo de investimento.

O Sr. António, dono de um pequeno restaurante na cidade, gostava de se concentrar mais naquilo que sabe fazer – cozinhar – mas hoje o que lhe mais consome o tempo são aspetos de gestão. Ele sabe que poderia fazer mais e melhor, mas se dedicar mais tempo a esta atividade tem que passar menos tempo na cozinha, e a qualidade do seu serviço vai decair. Procura por isso um investidor que lhe ajude a crescer e o liberte de funções de gestão para funções executivas do serviço que presta ao cliente.”

A Organização de Economia Local, tendo estes dois pressupostos de oferta e procura, procede ao “casamento” entre investidor e negócio mediando e balizando o investimento. São prestados ao investidor toda a informação contabilística e de modelo de negócio de uma forma anónima, onde se procura aferir da sua vontade em avançar com o processo e da forma como o quer fazer. Ao dono do negócio é posteriormente transmitido as condições do investidor e o montante a disponibilizar. Cabe á OEL enquadrar o processo de como o investimento se vai realizar, possuindo contratos-tipo para agilizar o processo. Assim, e porque o negócio do Sr. António tem um capital social de 5.000,00Euros, vai se proceder ao seguinte processo:

- Entrada no momento inicial de investimento de 5.000,00Euros por parte do investidor sob a forma de aumento de capital, ficando este com 50% do negocio mas não como gerente;
- Entrada de 5.000,00Euros sob a forma de empréstimos de sócios nos 10 meses consequentes, em cinco (5) prestações de 1.000,00Euros bimensais. O investimento de 10.000,00Euros fica assim realizado ao fim de sensivelmente 12 meses;

¹⁰ Entrada no capital social da empresa, tornando-se assim sócio / acionista.

- Início do pagamento do empréstimo concedido (5.000,00Eur) 12 meses após a última prestação efetuada, igualmente em cinco (5) prestações de 1.000,00Euros;
- Recompra por parte do empresário de 50% do capital social detido pelo investido por 7.500,00Euros, 36 meses após a última prestação de investimento / empréstimo deste ao dono de negócio.

Desta forma, conseguimos alavancar pequenos negócios com entrada faseada de capital não-creditício, que não obriga numa primeira fase a reembolso com juros e que tem a recompra final devidamente contratualizada e por um valor definido à partida. Tem ainda a vantagem de reforçar os capitais próprios do negócio (aumento de capital), forçar a “profissionalização” das contas da empresa separando-a das finanças pessoais, aumentar o capital humano existente com a entrada de conhecimento do investidor direcionado às necessidades do empresário e de manter a população ativa e participante do tecido económico local.

4.2. Microcrédito

O que é?

O microcrédito é um crédito bancário de pequena dimensão destinado a apoiar pessoas que não têm acesso ao crédito bancário normal na oferta da banca de retalho, mas que querem desenvolver uma atividade económica por conta própria e que reúnem condições e capacidades pessoais para a desenvolver.

Os destinatários desta solução são aqueles mais desfavorecidos que não têm acesso ao crédito bancário normal e desejam realizar um pequeno investimento, com vista à criação de um negócio que lhes permita criarem o seu próprio emprego.

A iniciativa de investimento tem capacidade para se poder vir a transformar numa atividade sustentável capaz de gerar um excedente de rendimento e, além disso, o reembolso do capital emprestado em condições favoráveis com a sua atividade económica desenvolvida.

O que podemos fazer?

Desenvolver uma oferta de soluções de microcrédito, tipicamente até 25.000,00Eur por operação e apenas focando investimento produtivo, destinado a quem quer desenvolver a sua atividade no Barreiro.

Como operacionalizar?

A OEL tem que ser o garante de escala e seu o interlocutor com as entidades financeiras de forma a garantir que podemos conseguir o melhor preço para o dinheiro, concedendo crédito em condições e em juros que tornem sustentável a atividade económica que se encontra por detrás deste financiamento.

Podemos optar por duas opções de atuação:

- Criar uma Sociedade Financeira de Microcrédito ¹¹ juntamente com privados (investidores, empresas locais, parceiros da Banca ou entidades estrangeiras que apoia no *funding* deste tipo de sociedades), com missão de apoiar empreendedores barreirenses que queiram estabelecer o seu projeto profissional no Barreiro;
- Criar parcerias com entidades financeiras que atuem no âmbito de microcrédito de forma a disponibilizar esta vertente de forma centralizada via Organização de Economia Local.

4.3. Plataforma de *Crowdfunding*

O que é?

Crowdfunding é um conceito recente de angariação de financiamento para um projeto através de uma comunidade que partilha os mesmos interesses. O seu princípio de funcionamento reside na possibilidade uma comunidade poder contribuir para projetos com interesse comum e onde todos podem investir.

¹¹ Conforme DL 12/2010, constante no *Diário da República*, 1ª série, N.º 35 de 19 de Fevereiro de 2010.

Pequenas contribuições de muitas pessoas dão origem a investimentos que podem fazer a diferença.

Geralmente este tipo de financiamento tem a vantagem para o empreendedor de não ter que fazer o reembolso do capital angariado, são sim dados benefícios aos investidores pelo usufruto do bem/serviço que ajudaram a criar.

O que podemos fazer?

Criar uma plataforma concelhia de apresentação de projetos de *crowdfunding* para captura de investimento. Tradicionalmente esta tipologia investimentos tendem a ser de pequena escala (de 50,00 a 5.000,00Euros) e visam muitas vezes realizar um evento, testar um protótipo, fazer uma pequena produção de algo para testar o mercado ou mesmo testar um serviço. Pode ainda servir para um pequeno negócio local adquirir um meio de produção para melhor servir a comunidade onde está inserido.

Exemplos:

a) **Objetivo:** Angariar 3.000,00Euros para a realização de uma festa de início do Verão.

Oferta: Aos elementos da comunidade que contribuírem com 15,00Euros será dado entrada gratuita com direito a 15,00 em consumo; que contribuir com 50,00Euros terá duas entradas, t-shirt oficial do evento e 30,00 em consumo; Quem contribuir com 100,00Euros terá duas entradas VIP, acesso ao *backstage*, t-shirt oficial do evento e bar aberto até as 01h00.

b) **Objetivo:** Angariar 1.500,00Euros para a aquisição de uma arca frigorífica nova e de maior capacidade para conservação do peixe e carne disponibilizados aos clientes do Bairro.

Oferta: A quem contribuir com 50,00Euros, oferta de 5% de desconto durante 1 ano em compras na loja. A contribuições de 100,00Euros, oferta de 10% de desconto em compras na loja durante 1 ano.

Com este tipo de oferta e de projeto pretende-se sempre criar ou fortalecer os laços com a comunidade local e criar uma legião de seguidores através da

implementação do conceito de *ownership*: o cliente adere, frequenta e passa a palavra pois aquele serviço, produto ou evento também é dele.

Como operacionalizar?

Centrar na OEL a gestão da plataforma de *crowdfunding*, a apresentação e criação de suportes comunicacionais dos diversos projetos e ajuda na definição de viabilidade e de público-alvo. Deixar para os promotores do projeto a “venda” da ideia e a sua divulgação junto do seu público.

Incentivar a comunidade escolar, o associativismo e atividades lúdico-desportivas a utilizar esta ferramenta como forma de financiamento e de criação de um público de seguidores.

4.4. Capital de Risco

O que é?

Este será porventura o projeto mais aliciante e inovador a ser levado a cabo pela OEL.

O conceito de capital de risco refere-se ao instrumento financeiro genérico de investimento através de participações privadas de médio e longo prazo a empresas que não obtiveram financiamento pelo mercado de capitais ou bancário, mas que evidenciam forte potencial de crescimento e rentabilidade¹².

A tomada de uma posição minoritária por parte dos investidores de risco e o conseqüente envolvimento na gestão da empresa implicam a participação direta no risco da mesma e no plano de negócio apresentado pelo empreendedor. O financiamento destas empresas visa uma posterior alienação dessas participações (fase de saída ou desinvestimento), lucrando o capital de risco com a crescente valorização da empresa fruto da implementação da estratégia prevista. O Capital de Risco remonta exatamente a um período de relançamento da economia no pós-guerra (nos Estados Unidos da América e após a 2ª Grande Guerra Mundial), o Capital de Risco pode se transformar no catalisador deste

¹² Definição constante na BRITISH VENTURE CAPITAL ASSOCIATION, A Guide to Private Equity, Reino Unido, Fevereiro 2010

empreendedorismo e na ferramenta ideal de financiamento para empresas que queiram atuar em mercados competitivos sem o suporte significativo de dívida bancária que asfixie a sua tesouraria, a capacidade de investir, de criar e de se expandir. O capital de risco é uma fonte de financiamento de eleição para novos projetos empreendedores, associando capacidade de investimento de *smart money* com projetos de potencial retorno elevado. Este modo de consubstanciar o investimento diferencia-se substancialmente das formas mais correntes de apoio à economia empresarial, nomeadamente o crédito bancário, devido à noção assumida dos riscos do negócio pelo investidor mas que consegue identificar no projeto capacidade para elevados retornos que façam mitigar os riscos corridos nesta fase inicial. Para o empreendedor, a entrada de capital de risco tem o aliciente de não exigir pagamento de encargos financeiros numa altura que o seu peso, em caso de financiamento via crédito bancário, é elevado, nem tem a obrigatoriedade de qualquer contrapartida assente em garantias reais ou avais pessoais, sendo a rentabilidade dos investidores baseada no sucesso da empresa e do projeto empresarial apresentado e alvo de investimento que, a concretizar-se, oferece mais-valias no seu momento da saída do negócio. A visão tradicional de poder de mercado indica-nos que quanto menos competitivo o mercado bancário for, menor é o crédito concedido e maior é o seu preço na concessão.

Se a nível internacional o capital de risco conta com mais seis décadas de atividade, em Portugal o historial desta indústria é bem mais recente e a sua atividade centra-se, essencialmente, nos últimos 25 anos.

O que podemos fazer?

A OEL deve dirigir os seus esforços para a constituição de um Fundo de Capital de Risco do Concelho do Barreiro, conjuntamente com parceiros privados, sejam eles empresas ou pessoas singulares, definindo a finalidade do mesmo e zelando pela sua correta aplicação e execução. Os destinatários do mesmo são projetos com orientação para mercados externos, numa fase inicial ou de expansão e que se queiram localizar (sede) no concelho do Barreiro. A valorização será feita de igual forma pela criação nominal de emprego (total criado) e pelo tipo de emprego criado (emprego níveis de escolaridade elevada, de cariz tecnológico ou altamente especializado), assim como a valorização do investimento projetada.

Algumas características do capital de risco são o fato de serem investimentos em capital próprio (*equity* e não uma forma de crédito) de média / longa duração mas com um prazo e uma estratégia de saída definido e acordado desde início, tendo por destinatários empresas privadas de elevado potencial de crescimento em fases lançamento, desenvolvimento ou expansão da sua atividade. Esta participação implica direitos de controlo (ainda que minoritários), monitorização da atividade e transferência de know-how para o objecto de investimento. A parte legal do FCR será por isso uma obrigação da OEL, que deverá coordenar toda esta ligação.

Como operacionalizar?

O FCR do concelho do Barreiro deverá configurar a seguinte estratégia de valor acrescentado:

- ✓ **Força Estratégica para o Município:** criação de investimento capaz de gerar emprego qualificado na cidade do Barreiro;
- ✓ **Força Estratégica para Empresas Subscritoras do Fundo:** Desenvolvimento de segmentos de negócios úteis para a sua estratégia atual ou futura;
- ✓ **Força Financeira:** Recuperação do investimento na fase de saída do investimento
- ✓ **Tipologia de investimento:**
 - De forma gradual (*staged*¹³) de acordo com o alcançar de metas intermédias e não com investimento na totalidade no início do projeto;
 - Sempre que possível, de forma sindicada com outros fundos / tipologias de investimento que complementem o projeto e diluam o risco do mesmo. Sendo que a orientação estratégica do FCV a criação de emprego e mais-valias estratégicas para as

¹³ Quando o financiamento total é efetuado de forma incremental por via do alcançar de metas intermédias previamente estabelecidas. É uma forma que o investidor tem de “obrigar” o empreendedor a dar o devido uso ao montante investido e a atingir metas para poder seguir em frente.

empresas subscritoras, o tipo-alvo de fundos / financiamento complementar serão aqueles que têm uma perspectiva puramente financeira.

O Fundo de Capital de Risco do concelho do Barreiro não se destina apenas a empreendedores do nosso município, mas sim a projetos que aqui se queiram estabelecer e aqui queiram criar emprego, independentemente da sua origem geográfica.

5. Como fomentar o aparecimento de novas empresas e empreendedores locais?

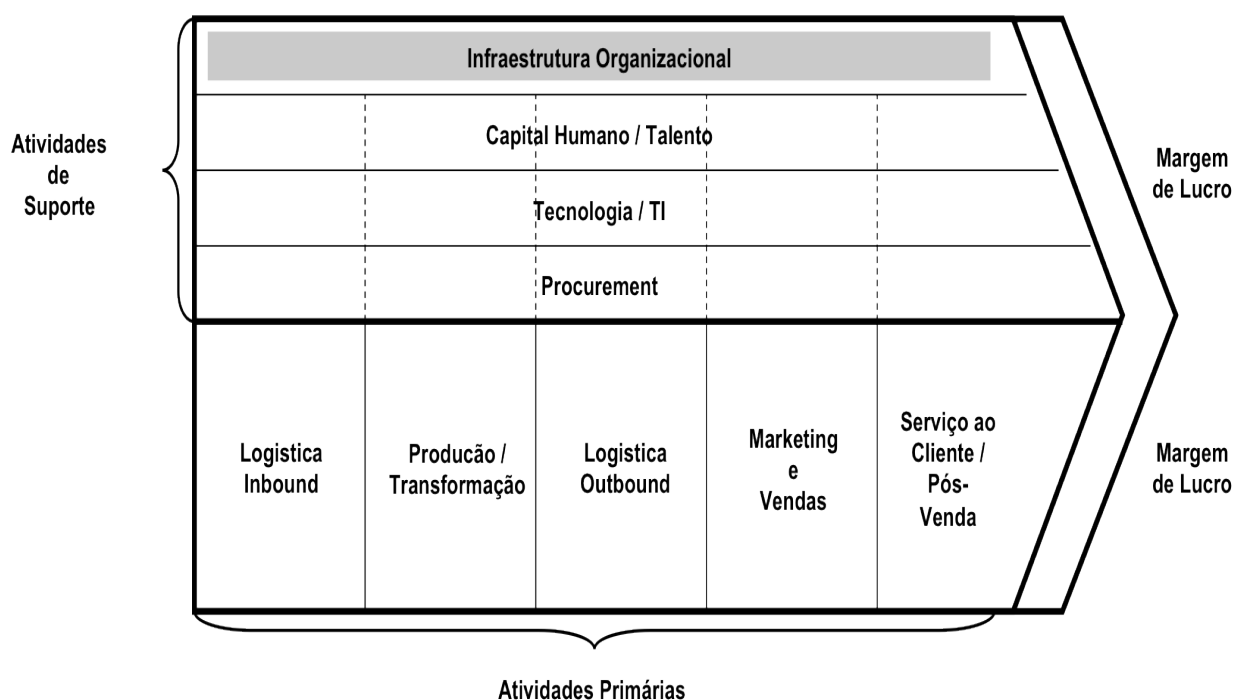
No mais recente estudo sobre quem cria emprego em Portugal¹⁴ podemos verificar com base em dados fornecido pelo sistema de Informação Simplificada Empresarial (IES), instalado em Portugal desde 2007 pelo Decreto-Lei nº8/2007 de 17 de Janeiro e que agora nos traz os primeiros dados históricos harmonizados de empresas nascentes desde essa data, que são as *start-ups* que em Portugal mais emprego criam. Desde 2007 até ao fim do exercício empresarial de 2011, as empresas com menos de 5 anos de existência foram responsáveis por 46% do emprego criado, distanciando-se das empresas maduras (6 a 20 anos de laboração) que criaram 36% dos postos de trabalho neste período e dos 17% de emprego criado pelas organizações maduras (mais de 20 anos de atividade).

Para deter poder de atratividade na nossa cidade para a criação de empresas é necessário entender como as empresas criam valor, qual a sua fórmula de lucro e como libertam proveitos para que sejam sustentáveis ao longo do tempo. Só identificando estes fatores, podemos aferir de que forma uma OEL pode intervir diretamente e com resultados reais na competitividade das PME's locais e com isso podermos elencar quais os fatores críticos de sucesso para uma micro e

¹⁴ *Onde Nasce o Novo Emprego em Portugal*, Informa D&B, 2ª Conferência Crescimento Empresarial, 8 de Maio 2013

pequena empresa e como podemos ajudar a que a sua atividade se mantenha, cresça e gere emprego ancorado na nossa cidade. Mais do que ter empresas de sucesso, interessa-nos ter empresas de sucesso por estarem na nossa cidade e por este fato se traduzir numa vantagem competitiva.

Sendo que é impossível efetuar esta abordagem de uma forma casuística (caso a caso), e na procura de uma abordagem sistematizada de como podemos gerar valor nas nossas empresas, partimos da metodologia de análise da cadeia de valor proposta por Porter¹⁵:



16

Podemos dividir a operação empresarial em dois momentos de atividades:

- Atividades primárias, o *core business* de qualquer organização, caracterizado pela entrada de matéria-prima (seja ela tangível ou intangível), a transformação da mesma, a saída do resultado da produção, a promoção, marketing e vendas e o serviço ao cliente / pós-venda. Esta sequência liberta uma margem de lucro para a organização que lhe permite retornar ao início do ciclo da atividade;

¹⁵ Michael Porter, professor na *Harvard Business School*, é considerado o pai da estratégia e competitividade empresarial moderna.

¹⁶ Cadeia de Valor Empresarial de Michael Porter

- Atividades de suporte, que se configuram como aquelas necessárias para a realização das operações primárias. São comumente designadas como a infraestrutura operacional da empresa e traduzem-se em atividades como as tecnologias de informação, capital humano, serviços apoio à gestão, formação, trabalho de escritório, *procurement*, (entre outros). Também estas atividades devem gerar vantagens para a operação e libertarem margem de lucro para a organização por via de ganhos de eficiência.

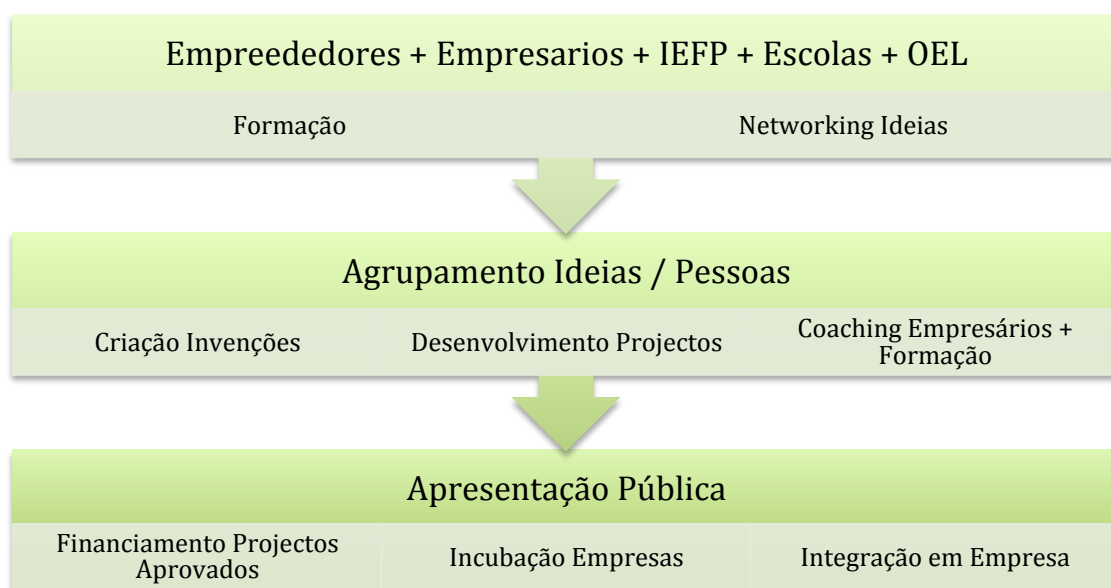
Sendo certo que uma organização de impulso e promoção da economia local não deve substituir as empresas nas suas atividades primárias, essas que são no fundo a razão de existir de qualquer projeto empresarial, ela pode sim concentrar-se em proporcionar ganhos de eficiência ao nível das atividades de suporte da atividade corporativa do concelho. Este desígnio pode e deve ser alcançado através de ganhos de escala que só uma organização agregadora de vontades e supra-empresarial pode gerar. Assim sendo, podemos gerar ao nível do concelho do Barreiro vantagens competitivas a quem se instalar cá como:

- ✓ Centralização na compra de licenças de TI, disponibilizando-as a custo mais baixo às empresas do concelho (*Ex.: em vez de cada empresa comprar um determinado software e respetivas licenças, ele pode ser adquirido centralmente e as licenças serem por sua vez disponibilizadas a um preço mais baixo pois são adquiridas em maior número. Isto faz com que as empresas não tenham que investir à cabeça dinheiro para a aquisição, apenas têm que se preocupar com a sua operação*);
- ✓ Procura de serviços em escala, centralizando necessidades comuns que empresas tenham manifestado individualmente para procurar ofertas que em escala garantam melhores condições e preço para as empresas (*Ex.: Criação de uma central de compras concelhia que possibilite a empresários obter produtos a custos mais reduzidos, a contratar serviços comuns e inter-empresa de forma conjunta*);

- ✓ Promover e negociar tarifas de energia conjuntas para segmento empresarial (em conjugação com a S. Energia – Agência de Energia Local);
- ✓ Promover o Capital Humano, o Talento e o Conhecimento através de ações de formação conjuntas e centralizadas, sabendo que é na gestão que grande parte das PMEs encontram a sua maior (e por vezes intransponível) barreira. (*Ex.: Criação de uma Academia de Gestão do Barreiro, onde seja disponibilizada formação avançada a empresários e formação de quadros técnicos especializada, que por norma não está acessível a pequenas empresas pelo fato de o seu investimento inicial ser elevado*).
- ✓ Promoção de *cross-selling* concelhio, fomentando que as empresas procurem fornecedores e parceiros de negócios locais, promovendo para isso o conhecimento entre todos os atores económicos do Barreiro. Precisamos todos de nos conhecer uns aos outros, de conviver, de partilhar ambições, preocupações e desafios;
- ✓ Fomentar eventos que movimentem pessoas para o nosso concelho, proporcionando às empresas barreirenses uma oportunidade ótima para promoverem e venderem os seus serviços;
- ✓ Criar programa de “invenções” dirigidos às disciplinas de projeto dos cursos técnico-profissionais das instituições de ensino secundário e superior existentes no Barreiro, assim como a todos aqueles que queiram participar de forma autónoma e que consultem a oportunidade constante num portal de divulgação do mesmo. Este programa será efetuado com base em problemas concretos que os empresários barreirenses sentem na sua atividade, sabendo que as micro e pequenas empresas não têm atividade de I&D por falta de verbas e sabendo que as escolas que têm projeto de fim de curso e estágios curriculares no seu programa, podemos fazer o casamento entre ambos promovendo o aparecimento de soluções novas para problemas velhos.

5.1. Incentivar criação de Invenções / Protótipos

Promover a criação de “invenções” é promover o espírito criativo e uma atitude empreendedora em busca de resolução de problemas do dia-a-dia. Distinguimos invenção de inovação na medida em que com invenção focamo-nos na solução numa vertente pré-empresa e pré-comercial. Não se pretende partir para a difusão comercial do produto, mas sim criar protótipos de produto e testar conceitos que podem ser desenvolvidos comercialmente. Um *draft* de um programa desta índole seria:



17

Neste processo pretende-se que um conjunto alargado e heterogéneo de pessoas possa passar por uma fase de formação e *brainstorming* de ideias de modo a agrupar projetos similares e complementares, juntando empreendedores / inventores, empresários da nossa cidade, o IEFP enquanto entidade que fomenta o empreendedorismo e o auto-emprego, as escolas secundárias, profissionais e de ensino superior que existem no Barreiro para que juntos se possa definir as ideias base a serem trabalhadas e juntar os candidatos em equipas reduzidas (2 a 4 empreendedores por equipa).

¹⁷ Modelo do autor de programa de promoção para a criação de invenções / protótipos de forma inclusiva e não-intensiva de capital, baseada na noção de *Lead-Users* e *Early Adopters* (von Hippel, 1986)

Numa segunda fase, estas equipas recebem *coaching* prático por parte de empresários da cidade e recorrem a oficinas / laboratórios das instituições de ensino participantes no projeto para desenvolver os seus protótipos. O objetivo será o de apresentar as criações num evento anual a decorrer na cidade, tendo como público-alvo empresários, empresas e investidores que desta forma podem mostrar interesse no projeto em causa. Este tipo de programa vem de encontro aos eixos pretendidos na promoção do empreendedorismo:

- Testar ideias / serviços / projetos antes da incubação da empresa, minorando desta forma o risco de falência;
- Contribuir para o conhecimento ativo de todos os participantes, através do saber-fazer e do processo de elaboração e teste de conceito em mercado;
- Promover a troca de saber e de experiência entre a população da nossa cidade, de instituições de ensino e governamentais em busca do interesse comum;
- Premiar os melhores, escolhido pelos atores do mercado, com integração em empresa, financiamento para incubação do projeto em empresa ou simplesmente venda da ideia / protótipo.

É fundamental criar uma Marca Barreiro Empreendedor que inspire a população em volta do que nos une e da capacidade que temos que demonstrar que conseguimos fazer na nossa cidade!

5.2. Incubadora de Empresas

Existe ainda um outro fator de promoção do empreendedorismo que terá que ser um desígnio do Barreiro, pois é um dos grandes contributos que podemos dar para diminuir o custo das atividades de apoio ao negócio e deixar os empresários focarem-se na tarefa que melhor sabem fazer, que é o seu negócio, assim como o de ajudar na diminuição do risco de início de atividade. Será por isso central a criação de uma **Incubadora de Empresas do Barreiro**.

A lógica de funcionamento de uma incubadora de empresas concelhia terá que ser a de (i) contribuir decisivamente para uma diminuição de custos de empresas

nascentes por via de uma oferta integrada de serviços nas atividades de suporte, de modo a possibilitar ao empreendedor focar-se no seu negócio e nas suas atividades primárias. (ii) Deverá ainda possibilitar a todos aqueles que prestem serviços sem a necessidade de ocupar um espaço físico em permanência uma solução de baixo custo que lhes permita alocar maioritariamente os seus fundos de tesouraria para o negócio, ajudando não só a formalizar a sua atividade como também captando a sua sede para o nosso concelho. A Incubadora (iii) terá ainda a missão de abrir as suas portas à Cidade e promover a partilha e transferência de conhecimento entra a população.

Este projeto nunca deve ser entendido como um projeto imobiliário, mas sim como um projeto de pessoas! O ativo a ser criado pela sua existência tem que ser a criação de um dinamismo municipal empreendedor e empresarial que traga uma vantagem percebida a quem quer situar o seu negócio no Barreiro.

A Incubadora deverá orientar a sua ação para:

- Possibilitar a domiciliação de empresas que não precisem de espaço físico de escritório para operar, oferecendo serviços de secretariado, telefone, morada e sala de reuniões a baixo custo;
- Incubar empresas nascentes em escritórios de baixo custo, de forma a libertar futuros empreendedores de uma despesa fixa que tem sempre um peso importante na tesouraria das empresas e que não é o foco da atividade;
- Partilhar recursos entre empresas incubadas possibilitando a diminuição de custos e a libertação de verbas da tesouraria para o negócio e para a atividade principal;
- Criar mecanismos de transferência de empresas do centro de incubação para espaços comerciais / industriais na cidade, a preços competitivos. Queremos não só fomentar o aparecimento de empresas na cidade, mas também que se mantenham no Barreiro após a incubação;

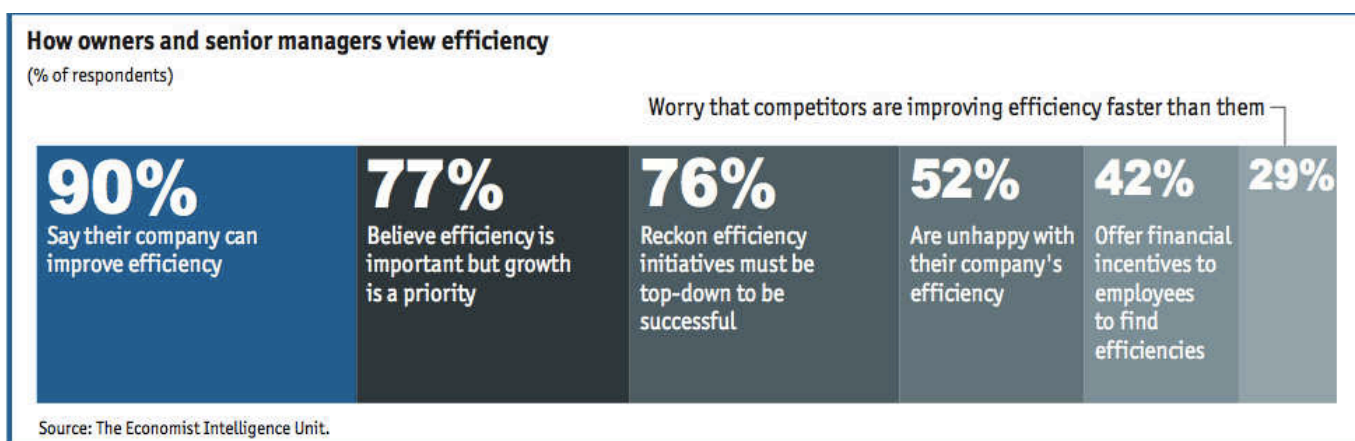
- Criar mecanismos de partilha de conhecimento experiencial de empresários saídos da incubadora para o “Mundo Real” a novos empreendedores que estejam no início do processo de incubação;
- Criar um Conselho de Empreendedores do Barreiro, que se disponibilize a contar o seu percurso, a partilhar as suas dificuldades e, acima de tudo, a partilhar os erros que cometeu e o que aprendeu com eles.

6. Que tipo de apoio técnico podemos prestar?

Num recente estudo sobre crescimento de eficiência em Pequenas e Médias Empresas¹⁸ publicado pelo *The Economist Intelligence Unit*, alguns fatores são revelados da forma como as PME's podem ganhar competitividade e caminhar rumo ao crescimento. Alguns pontos-chave que emergem deste estudo são:

- 9 em cada 10 PME's com elevada eficiência obtiveram contributos de TI nos últimos 12 meses, com relevância para soluções *cloud computing*;
- A falta de soluções tecnológicas e a resistência à mudança são as principais barreiras identificadas para a obtenção de eficiência;
- Apenas uma minoria de PME's acha que soluções de TI são muito caras e que as mudanças ocorrem demasiado rápido. Isto levanta a questão do porquê as empresas não adotarem estas soluções;

Outra questão que emerge deste estudo está intimamente relacionada com o quadro abaixo:



Segundo este estudo, 90% das companhias acham que podem melhorar a sua eficiência, sendo que 77% acham que ela é importante para o crescimento e que o exemplo tem de vir da gestão (76%). A grande questão que aqui se impõem refletir é então porque estas empresas não percorrem o caminho rumo a um aumento de eficiência, logo um aumento de produtividade? Sendo certo que é reconhecida a importância deste assunto e tendo em conta o perfil do micro,

¹⁸ Estudo de Fevereiro de 2013 efetuado a 118 PME's com menos de 250 trabalhadores na Europa, EUA e Asia

pequeno e médio empresário (não só em Portugal, mas em toda a UE), a barreira que impede ganhos de eficiência neste tipo de organizações parece estar relacionada com a falta de talento em gestão existente nas empresas. Esta observação é de resto consistente com o que foi anteriormente constatado sobre as falhas das PME's.

Sabendo que grande parte das PME's falham devido a questões relacionadas com a gestão, incapacidade de financiamento de novos projetos e de obter ganhos de escala, é matéria de atuação primordial da OEL o apoio nestas áreas de intervenção, sendo capaz de gerar nas suas empresas uma maior eficiência operacional e vantagens competitivas. Devemos por isso estar aptos a apoiar as organizações e empreendedores que estejam no concelho do Barreiro a:

- Promover conhecimento e criação de talento interno (incrementar as ¹⁹capacidades dinâmicas nas empresas)
- Ajudar na definição de modelos e planos de negócio;
- Ajudar na definição estratégia empresarial;
- Promover a criação e disseminação de redes de contactos formais e informais;
- Ajudar na busca de conhecimento experiencial do mercado de atuação;
- Apoio na submissão de patentes.

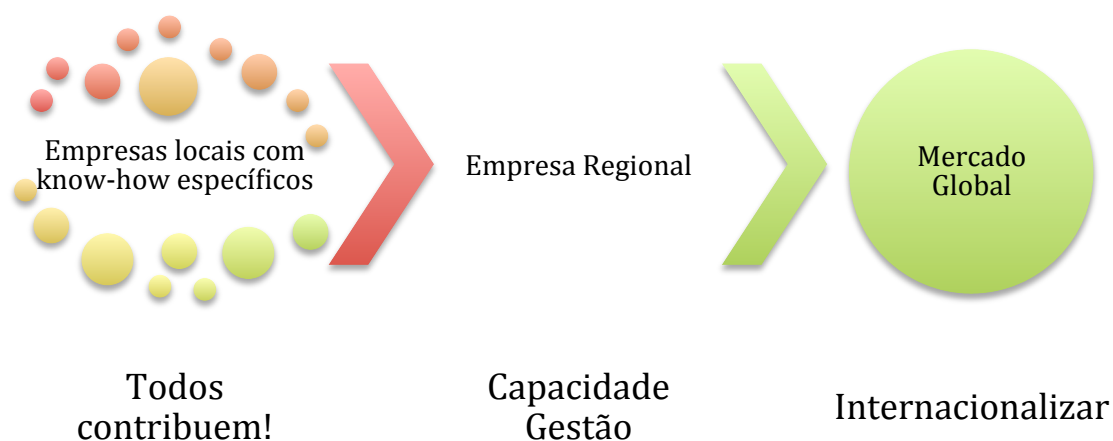
Devemos ainda contribuir de forma decisiva na obtenção de ganhos de escala nas micro e pequenas empresas locais, contribuindo enquanto parte autónoma (e imparcial) para que se alcance plataformas de entendimento (tácitas e legais) para:

- Promover cooperação na obtenção de Fundos Nacionais / Comunitários de Investimento (Ex.: QREN, Proder, etc);

¹⁹ Teoria das Capacidades Dinâmicas, segundo a qual as empresas devem procurar ganhar inteligência e conhecimento interno de forma a garantirem aquisição de vantagens competitivas em ambientes de elevada competitividade entre firmas e de mudanças bruscas de contexto externo. Quanto maior o talento, maior a capacidade de mudança para novos paradigmas.

- Estabelecer Joint-Ventures para desenvolvimento de novos conceitos / produtos / serviços;
- Promover Acordos Complementares de Empresas (ACE) para consolidação empresarial e projetos conjuntos de internacionalização;
- Promover a criação de Marcas comuns para projetos inter-empresas, promovendo ganhos de escala;

Neste âmbito, a lógica de funcionamento na criação de projetos inter-empresas, visa a criação de projetos de escala com capacidade de gestão e capacidade de competir em mercados globais. Ajudar na criação de marcas fortes, disseminando a fonte de financiamento pelos vários empresários envolvidos no projeto, mitigando o risco e não colocando em causa o negócio local.



20

Quando uma organização se encontra ativamente ligada a outras organizações e a sua relação é fortemente fomentada e orientada para a partilha de conhecimento, partilha de problemas e soluções, geração de capacidades comuns e partilhadas que apenas aparecem por ligação das diferentes entidades e cuja interação faz crescer a entidade em si, estamos a falar de uma teia que é

²⁰ Processo de internacionalização por conglomerado (adaptado pelo autor do modelo de *Johanson & Mattsson*, 1988)

percebida como uma rede – *network* – de interdependência de diferentes relações. A performance e eficiência das organizações que atuam em rede pode ser verificada não apenas na forma como estas se relacionam com as suas contrapartes mas de igual forma de como as suas contrapartes se relacionam com entidades fora da rede, sendo esta interação chave para o sucesso da *network*.

A OEL deve promover e apoiar tecnicamente toda e qualquer ação que vise a criação de redes de atuação empresarial e deve ser entendida como o parceiro de conhecimento preferencial neste tipo de ação.

A vantagem competitiva a ser criada no Barreiro para um micro / pequeno empresário investir no nosso concelho é que na nossa cidade pode, para além de desenvolver o seu negócio, fazer parte de uma plataforma corporativa de atuação em rede que pretende amplificar o seu trabalho, torna-lo mais eficiente, mais competitivo e com atuação em escala.

7. Como captar investimento estruturante a Medio / Longo prazo?

Este ponto, aparentemente o aspeto central de ação de uma Organização Economia Local, decorre maioritariamente da implementação de todos os outros. Temos de ser capazes de criar condições únicas no nosso concelho para a implementação de uma cultura empreendedora, onde as empresas se sintam bem em cá estar e, acima de tudo, retirem vantagens competitivas para a sua operação em estarem sediadas no Barreiro.

O projeto de um Barreiro empreendedor tem que se afirmar como um projeto de pessoas, de promoção de talento e suportado por uma Comunidade!

Contudo, é imperioso adotar ações concretas que visem aumentar a capacidade de atração de empresas de maior porte para a cidade, criando emprego e criando oportunidades para empresas e empreendedores locais. Para além dos pontos elencados anteriormente (e obviamente dos que decorrem da capacidade de intervenção e apoio político a projetos de interesse municipal), devemos ainda agir ativamente de forma a:

- a) Possuir um inventário sempre atualizado de terrenos / lotes passíveis a serem utilizados para fim industrial;
- b) Saber a situação de imóveis de construção relativamente recente e que se encontram abandonados e o que se pode fazer para os transformar em ativos da comunidade;
- c) Divulgar as capacidades e pontos fortes de um Barreiro empreendedor em feiras nacionais e internacionais, em *roadshows* junto de investidores;
- d) Promover a realização de seminários / debates / fóruns empresariais que sublinhem o compromisso da cidade com o empreendedorismo e que contribuam para a construção de um Barreiro amigo do investimento;

- e) Criar uma *network* de barreirenses que se encontrem no estrangeiro, de forma a promover contactos, saber experiencial sobre os países onde se encontram radicados, facilitar o acesso a informação ou ajudar na penetração de empresas partilhando oportunidades de negócio existentes;
- f) Perceber a importância estratégica de criar um fundo de Capital de Risco de forma a atrair para a cidade projetos de carácter tecnológico e de elevada capacidade exportadora;
- g) Criar um conjunto de condições logísticas e de apoio ao negócio (já detalhados anteriormente) e promover a cidade enquanto local de desenvolvimento de projetos empreendedores junto de instituições de ensino superior e da comunidade científica que procura criar spin-offs e efetuar transferência de tecnologia para a Economia real.

Não existe promoção externa sem a adoção de uma cultura interna de empreendedorismo. Esta cultura emerge por estratégia, por desígnio da cidade, por ações duradouras e consistentes ao longo do tempo e por criar um conjunto de condições que se traduzam em vantagem estratégicas para as empresas por escolherem o Barreiro como a sua cidade para fazer negócios!

Bibliografía:

Andersen, O. (1997). *Internationalisation and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks*. *Management International Review*, 37(2), 27–42

Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). *Foreign market entry — the textbook vs. the network view*. In B. Axelsson, & G. Easton, *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 218–234). London: Routledge

Berger, A. N., & Udell, G. F. (2005). *A More Complete Conceptual Framework for Financing of Small and Medium Enterprises*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3795.

Birley, S. (1985). *The role of networks in the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117.

Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1997). *Business networks and cooperation in international business relationships*. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1033–1053.

Brandenburger, A and Stuart, H, (1996). *Value-based Business Strategy*, *Journal of Economics and Management Strategy*, 5-25

British Venture Capital Association, (2010). *A Guide to Private Equity, Reino Unido*

Brown, B., & Butler, J. (1995). *Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry*. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 57–66. Buckley,

Coviello, N. (2006). *The network dynamics of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). *Network relationships and the internationalisation process of small software firms*. *International Business Review*, 6(4), 361–386

Cuadrado-Roura J.R. and Rubalcaba-Bermejo L. (1998). *Specialization and competition amongst European Cities: A new approach through fair and exhibition activities*. *Regional Studies* 32.2, pp. 33-47

Duffy, Hazel (1995), *Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy*, London: Spon Dunning,

Gompers, P.A., Lerner, J., (1999), *The Venture Capital Cycle*. MIT Press, Cambridge.

Gulati R. (1999), *Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*. *Strategic Management Journal* 20(5): 397–420.

Hippel, E. v. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press

Hippel, E. v., (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, *Management Science* 32, 791–805.

Inderst, R., Muller, H.M., (2003). *The effect of capital market characteristics on the value of start-up firms*. *Journal of Financial Economics* 72 (2), 319–356.

Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems — a network approach*. In P. J. Buckley, & P. N. Ghauri, *The internationalization of the firm: a reader* (pp. 303–321). London: Academic Press.

McGahan AM, Porter ME. (1997). *How much does industry matter, really?* *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 15–30

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Zollo M, Winter S. (1999). *From organizational routines to dynamic capabilities*. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA

Zott, C. and Amit, R. (2007), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, *Organization Science* 18/2 March-April

A black and white photograph of an industrial facility. Two large, cylindrical tanks with corrugated metal siding and metal walkways are the central focus. A tall, narrow distillation column with multiple trays and a ladder is visible in the background. The foreground shows a complex network of pipes, valves, and mechanical equipment. The sky is clear and bright.

**BARREIRO – Modelo para a
implementação de uma Agência
de Investimento Local**