



A EMPRESA



A **DRIVE YB – Gestão e Estratégia, Lda (DRIVE)** dedica-se à prestação de serviços de gestão, em especial em áreas onde apresenta factores diferenciadores, como a representação em conselhos de administração de empresas. Orientada especialmente para pequenas e médias empresas, a **DRIVE** presta serviços de gestão nas seguintes áreas:

- **ESTRATÉGIA**
- **FINANÇAS**
- **AVALIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO**
- **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ESTRATÉGIA



A **DRIVE** possui competências e experiência para fazer a reavaliação de negócios, a definição da estratégia e o apoio na elaboração dos planos estratégicos e de negócios, especialmente em pequenas e médias empresas. A maioria das empresas e organizações deve, regularmente, reavaliar o seu papel no mercado e na sociedade, definir as grandes linhas de orientação a seguir e elaborar o guia de acção para realizar o seu projecto. Esta reflexão é normalmente mais eficaz se for conduzida a partir do exterior, devido à diferença de perspectivas entre quem está de fora e quem vive a empresa todos os dias. A **DRIVE** faz uma avaliação prévia do potencial de sucesso da sua intervenção neste domínio e colabora com

a Empresa quando acredita que existem condições de base para o êxito. O risco e o prazo envolvidos neste tipo de intervenção, fazem com que a **DRIVE** seja muito selectiva na contratação destas prestações de serviços. A **DRIVE** empenha-se na elaboração e no *follow up* inicial do cumprimento de um plano de acção que conduza aos grandes objectivos a atingir (plano estratégico) e aos planos operacionais de execução (plano de negócios). Este empenhamento na implementação das principais medidas e na avaliação inicial do seu impacto constitui um importante factor diferenciador da **DRIVE** relativamente a outros prestadores de serviços que actuam nesta área.

FINANÇAS



A área financeira é uma das mais relevantes na prestação de serviços da **DRIVE**, tendo em conta a actividade profissional anterior dos seus responsáveis.

Concentra-se essencialmente nas seguintes acções:

- **ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA E DAS NECESSIDADES DE FUNDOS**

Para se concentrarem no negócio, as empresas precisam de assegurar as suas fontes de financiamento. O primeiro trabalho da **DRIVE** consiste na identificação das necessidades de capital por parte da empresa e da sua repartição equilibrada entre capital próprio e alheio.

- **PROCURA DE FUNDOS PRÓPRIOS (INVESTIDORES)**

A capacidade de obtenção de fundos próprios no mercado é relativamente limitada em Portugal. O acesso a capital próprio depende da dimensão da empresa, do sector de actividade, do potencial do negócio, da estratégia e da sua equipa de gestão. Mas, depende, acima de tudo, da rentibilidade esperada a prazo e da atitude dos actuais proprietários e gestores para remunerarem adequadamente os novos investidores.

A **DRIVE** avaliará a capacidade da empresa conseguir angariar investidores e, no caso de estarem reunidas as condições para o efeito, desenvolverá todas as iniciativas que culminem com a entrada de novos accionistas no projecto. Este trabalho será remunerado essencialmente numa base de *success fee* fixando-se apenas um valor residual para cobertura parcial dos encargos envolvidos com o processo.

FINANÇAS



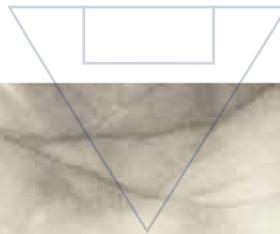
• NEGOCIAÇÃO DE FUNDOS ALHEIOS (FINANCIAMENTOS) COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Actualmente o apoio bancário às empresas é muito mais limitado do que no passado. Depois de definir a estrutura de capitais adequada, a **DRIVE** colabora com a Empresa na identificação das necessidades de fundos alheios e na formatação das operações, em especial na fixação do prazo e do plano de amortização do capital, de modo a conciliar o serviço da dívida com a evolução previsível do seu *cash flow*. A experiência da **DRIVE** na montagem deste tipo de operações tem sido determinante para o sucesso das negociações com as instituições financeiras.

• ELABORAÇÃO DE SISTEMAS DE REPORTING DE GESTÃO

Após definidos os caminhos a seguir e contratadas as operações de financiamento, haverá que assegurar o seu cumprimento. Através de sistemas de informação regulares, as empresas podem periodicamente (mensal e trimestralmente), avaliar o grau de realização das medidas tomadas e da capacidade de cumprimento das obrigações assumidas. Os melhores sistemas de informação de gestão são os mais sintéticos e próximos da ocorrência dos eventos. A **DRIVE** preocupa-se com este aspecto e com a acessibilidade online à informação de gestão, pelo que dá prioridade à implementação destes procedimentos (sistemas de informação e acessibilidade em tempo real).

NEGOCIAÇÃO



Os responsáveis da **DRIVE** têm uma longa experiência de avaliação de empresas e de projectos empresariais.

A avaliação financeira de empresas destina-se a dar aos proprietários ou a potenciais investidores uma indicação clara do valor da Empresa, para permitir a negociação.

A **DRIVE** presta ainda apoio a clientes nos processos de compra e venda de partes sociais de empresas.

A negociação é um processo longo, que envolve uma equipa pluridisciplinar.

O papel da **DRIVE** consiste em organizar e liderar a equipa técnica e colaborar com o cliente na ponderação das decisões a tomar durante o processo negocial. A título de exemplo, destacam-se as equipas que realizam as acções de due diligence e os advogados que se ocupam de questões contratuais e de delimitação das responsabilidades dos seus clientes.

O principal factor diferenciador da **DRIVE** nesta área é o de ser representada pelos seus responsáveis de topo em todo o processo negocial, de avaliação e de montagem da operação.

ADMINISTRAÇÃO



A **DRIVE** colabora com entidades investidoras – SGPS, sociedades de capital de risco, entidades gestoras de fundos de capital de risco – na gestão de empresas participadas, através da designação dos seus responsáveis ou colaboradores para os representar nos Conselhos de Administração das referidas empresas.

Normalmente, a intenção dos investidores é que a **DRIVE** acompanhe a evolução do negócio, participe nas principais tomadas de decisão e proceda ao envio periódico de relatórios de gestão com a indicação das informações mais relevantes sobre a evolução da empresa.

Para a **DRIVE**, a participação num Conselho de Administração de uma empresa deve ser precedida da definição de objectivos a atingir e da sua convicção de que poderá contribuir para a criação de valor no projecto.

Normalmente, a função da **DRIVE** consiste em participar em projectos de criação de valor. Por vezes, poderá caber-lhe a responsabilidade de liderar processos de reestruturação.

Em regra, a participação da **DRIVE** nas Administrações é com funções não executivas, podendo, no entanto, participar em Comissões Executivas durante períodos curtos (para implementar planos de acção concretos).

ADMINISTRAÇÃO



Nesta área, os factores diferenciadores são ainda mais evidentes:

- não conhecemos outras estruturas empresariais que assumam a responsabilidade de participar em conselhos de administração, através da nomeação de seus representantes (pelo menos em empresas de pequena e média dimensão), com as implicações formais daí decorrentes;
- o vínculo do administrador designado é regido por um contrato de prestação de serviços, o que torna muito mais flexível a gestão da representação (que não tem de ser feita pelo período de eleição do órgão de gestão e que, por isso, pode ser terminada em qualquer momento, sem custos acrescidos);
- a remuneração é feita através do sistema de honorários e não de vencimento, o que, para um mesmo valor, conduz a um custo anual cerca de 40% inferior.

A experiência da **DRIVE** em Conselhos de Administração de pequenas e médias empresas tem-se traduzido no aumento sistemático do seu valor, evidenciado pelas demonstrações económicas e financeiras e, em especial, pelo aumento dos resultados.

O funcionamento dos Conselhos de Administração é definido por regulamentos de gestão existentes ou sugeridos pelos investidores.

Frequentemente, a **DRIVE** apresenta o seu modelo de regulamento de gestão ou intervém na avaliação dos existentes, para lhes conferir a eficácia necessária à prossecução dos objectivos por parte da equipa de gestão.

MÉTODO DE ACTUAÇÃO



Antes de iniciar a prestação de serviços, a **DRIVE** empenha-se na análise detalhada das condições definidas e dos objectivos pretendidos pelos seus clientes, através da leitura atenta de documentação que lhe é disponibilizada. Nesta fase prévia, a **DRIVE** assume compromissos de sigilo e de não facturação. O vínculo contratual só existirá após realização do diagnóstico e de apresentação da proposta de colaboração.

A **DRIVE** apresenta sempre uma proposta formal de prestação de serviços, onde engloba as acções a realizar e fixa um preço, o que significa que o cliente tem a certeza do valor que irá pagar desde o início da colaboração.

Nas áreas estratégica e financeira, caso o cliente concorde, a proposta de prestação de serviços engloba a fase inicial de implementação das medidas sugeridas pela DRIVE CI - normalmente os primeiros 3 a 6 meses, dependendo do

tipo de medidas – fixando-se, à partida um fee mensal para essa fase da colaboração.

Na vertente de negociação – compra e venda de empresas - a **DRIVE** incide a maior parte da sua remuneração na comissão de sucesso (*success fee*), que é apenas devida se houver concretização das operações. O valor fixo da prestação de serviços na área da negociação é apresentado no início da colaboração e cobre apenas uma pequena parte dos encargos envolvidos.

Na representação em Órgãos de Gestão (Conselhos de Administração), a **DRIVE** sub-divide os seus honorários num valor fixo mensal e num prémio de gestão que será devido apenas no caso de concretização dos objectivos anuais acordados com o cliente.

EQUIPA DE GESTÃO



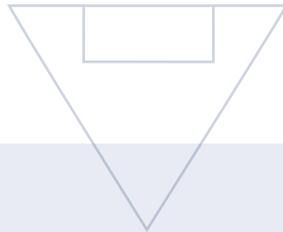
Pedro Manuel Salvador
Marques **Murta**

Pedro Manuel Salvador Marques **Murta** é licenciado em economia (ULL) e tem um master in business administration (MBA) em Finanças pela UCP; Desempenhou funções de director financeiro e posteriormente de administrador (pelouro administrativo e financeiro) na empresa H. Hagen, SA, foi director geral e administrador da Caixa Imobiliário SGIL, SA, director da Direcção de Crédito à Habitação e Turismo da Caixa Geral de Depósitos (CGD) e director-coordenador da Direcção de Grandes Empresas da CGD. Representou a CGD na Federação Hipotecária Europeia e na administração da Sociedade Gestora do Fundo de Investimento Imobiliário Turístico (participado maioritariamente pelo Instituto de Turismo de Portugal). Desde a criação da DRIVE coordenou a elaboração de diversos planos estratégicos de empresas e processos de reestruturação e esteve por diversas vezes envolvido em operações de compra e venda de empresas. Desde há vários anos tem estado envolvido em funções de interim management em representação de investidores institucionais ou decorrente de participação financeira da DRIVE.



Maria **Cristina** dos Santos
Reis Soares de **Almeida**

Maria **Cristina** dos Santos Reis Soares de **Almeida** é licenciada em engenharia civil (IST) e tem um master in business administration (MBA) pela UNL; Desempenhou funções de direcção de obra na empresa Coutinho e Coutinho S.A., funções de planeamento e controlo da produção na Cimianto e de análise de risco de crédito e montagem de operações especiais na CGD. Foi directora de uma direcção comercial de âmbito nacional na CGD. Possui uma extensa experiência na avaliação de empresas e na montagem de financiamentos de projectos empresariais. Desde a criação da DRIVE coordenou a elaboração de diversos planos estratégicos de empresas e processos de reestruturação e esteve por diversas vezes envolvida em operações de compra e venda de empresas. Desde há vários anos tem estado envolvida em funções de interim management em representação de investidores institucionais ou decorrente de participação financeira da DRIVE.



Pedro Nuno
Martins **Braga**

Pedro Nuno Martins **Braga** é licenciado em engenharia electrotécnica e Computadores (IST) e tem um master in business administration (MBA) em Finanças pela UCP; Desempenhou funções de consultor de tecnologias de informação na Joule, foi responsável pelo departamento de Product Marketing na Olivetti Portuguesa e pela gestão de produto na Bosch. Liderou a divisão de computadores pessoais e servidores na Computer 2000. Desde Janeiro de 1997 que é administrador da Browser, Serviços de Internet S.A., empresa inovadora nsta área de negócio. Definiu a estratégia da empresa, implementou o plano de negócios e liderou alguns projectos de elevado potencial em serviços de internet. Colabora com a DRIVE desde 2003, na avaliação estratégica de negócios, em acções de due diligence e na montagem de negócios e implementação de planos de acção em empresas apoiadas pela DRIVE.

FACTORES DIFERENCIADORES



A **DRIVE** é uma sociedade de prestação de serviços diferente:

- Os consultores da **DRIVE** são todos seniores, com formação académica ao nível de pós graduação e longa experiência profissional;
- A **DRIVE** dispense o tempo que considera necessário na fase de preparação da proposta, sem qualquer compromisso para o cliente;
- A **DRIVE** disponibiliza-se sempre para participar na fase de implementação das medidas, co-responsabilizando-se pelos resultados obtidos;

- Os honorários praticados são pré-fixados e inalterados, cabendo à **DRIVE** suportar o custos de uma eventual sub-orçamentação. São significativamente mais baixos do que soluções de recrutamento directo e sub-dividem-se em um valor fixo e um *fee* variável;
- O sistema de prestação de serviços contratado com a **DRIVE** permite uma grande flexibilidade aos clientes para procederem às alterações que entenderem adequadas à evolução da actividade e comporta custos muito inferiores aos que ocorreriam sob outras formas de contratação (em especial na representação em Conselhos de Administração).