

# **FNABA**

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS



## **Apresentação Institucional**

**24 Novembro, 2011**

## Breve história dos Business Angels em Portugal

**2000**

➤ Primeira Rede de BA foi criada em 2000 (Business Angel Club )

**2006**

➤ Em 2006, diversas BANs foram criadas, cinco das quais constituíram a FNABA (Business Angels Federation)

**2007**

➤ Em 2007, Portugal organizou o sétimo Congresso EBAN no Estoril (Lisbon) e o primeiro World Business Angels Leaders Forum , no qual foi decidido criar a World Business Angels Association

**2008**

➤ Em 2008, os Business Angels foram oficialmente reconhecidos na Lei Portuguesa

**2009**

➤ Em 2009, Portugal (FNABA) foi um dos membros fundadores da WBAA [www.wbaa.biz](http://www.wbaa.biz)

**2010**

➤ Em 2010, o Governo Português decidiu implementar uma dedução fiscal de 20% para os investimentos dos Business Angels. Medida esta que foi aprovada em Março de 2010.

**2011**

➤ Em 2011, foi criado um fundo de 42 Milhões de Euros para os BA (Fundo Co-Investimento Compete). 4,3 milhões de Euros foram já investidos nos primeiros 3 trimestres de 2011, em 18 start-ups.



## **O QUE SÃO BUSINESS ANGELS/ INVESTIDORES EM CAPITAL DE RISCO (ICR)**

- » capitalistas de risco individuais que cobrem as necessidades de financiamento a que os “fundos institucionais” de capital de risco normalmente não dão resposta, nomeadamente em projectos de “seed capital” e “start-ups”;**
- » indivíduos com experiência profissional (ex-executivos de grandes empresas), capacidade financeira, empreendedores (sucesso já comprovado) e veteranos da indústria.**

## ASSOCIAÇÕES DE BUSINESS ANGELS

### MEMBROS

- » Invicta Angels
- » Assoc. Investidores Capital Risco Covilhã
- » Clube de Cascais
- » Business Angels Club
- » Assoc. de Business Angels do Algarve
- » Vima Angels (Guimarães)
- » Clube de Business Angels do Alentejo
- » Coimbra – Centro Business Angels
- » Marinha Grande
- » Santarém

### ASSOCIAÇÕES EM CONSTITUIÇÃO

- » Açores
- » Madeira



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS



## MISSÃO DA FNABA

A Federação Nacional de Associações de Business Angels tem como missão **representar os interesses das várias Associações de Business Angels existentes em Portugal.**

Pretende, assim, ser uma entidade **conciliadora** e que contribua para o **fortalecimento e incentivo da actividade de Business Angel em Portugal**, à semelhança do que vários outros países europeus têm desenvolvido em prol desta actividade, como mostram os exemplos da ESBAN (Espanha), da BANSON (Alemanha), da France Angels (França), da BBAA (Inglaterra).



## OBJECTIVOS DA FNABA

- Promover e coordenar um conjunto de acções e actividades aptas a fomentar, quer o desenvolvimento individual de cada uma das suas associadas, quer, simultaneamente, o seu inter-relacionamento conjunto gerador de importantes concretizações;
- Dar apoio aos projectos conjuntos entre as diversas associações, encaminhamento de planos de negócios consoante as potencialidades de desenvolvimento existentes ao nível das várias Associações Nacionais, Regionais e Locais;
- Organizar actividades e iniciativas comuns de forma a divulgar e a fomentar amplamente o financiamento, via investidores informais, no mercado de capital de risco em Portugal.



## O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES DE BUSINESS ANGELS

### Programas de preparação para o investimento

Programas estruturados ou pontuais para otimização do processo de investimento:

- Aconselhamento dos empreendedores ao nível da elaboração do Business Plan e das apresentações aos investidores;
- Apoio aos investidores (ICR) em termos de aconselhamento jurídico e fiscal e promoção de reuniões com outros BA;
- Promoção de reuniões entre Empreendedores e Investidores (BA e/ou SCR) na divulgação e apresentação dos projectos.

### Sindicatos de Business Angels

Apoio na constituição de sindicatos de Business Angels com vista a aumentar:

- O montante do valor investido e poder de negociação dos Business Angels;
- A coordenação dos aspectos legais e de investimento;
- A optimização do *Due Diligence* e da monitorização do investimento.



## BUSINESS ANGELS EM PORTUGAL

	<b>2010</b>
Business Angels da FNABA	404
Planos de Negócio recebidos	485
Planos de Negócio apresentados a BA	84
Investimentos realizados em 2010	10
Montante Total investido por BA em 2010	646.000
Investimento médio por operação	64.600

# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## INICIATIVAS



**Business Angels Leaders Forum**  
**Outubro 2007**



**EASY Investment Forum**  
**Outubro 2007**



**European Business  
Angels Congress**  
**Abril 2007**

**V Semanas  
Nacionais de  
Business Angels**



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS



## MEMBRO DAS ASSOCIAÇÕES INTERNACIONAIS



DOIS MEMBROS NA  
DIRECÇÃO DOS QUAIS UM  
MEMBRO VICE –PRESIDENTE  
COMITÉ EXECUTIVO

56 BANs+15 Federations =  
300 angel groups  
10 Seed Funds+ 9 Angels+  
26 associated members  
**28 Países**

20.000 angels

40.000  
entrepreneurs

80.000 website  
viewers

8.000 publication  
readers

*Membership increased by  
30% in 2008*

*95% of renewals*

*300% growth since 2004*

***Early stage funds and  
individual angels***

*22 members recruited 2009*



Plataforma internacional para a profissionalização dos BA, partilha de boas práticas e promoção do empreendedorismo em todo o mundo.

Países fundadores: **Portugal**, Espanha, Reino Unido, França, Itália, Índia, China, EUA, Chile, Austrália e Emirados Árabes Unidos.



**1ª Conferência Internacional  
de Business Angels  
Pequim, China  
5-6, Dez, 09**

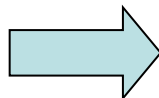


**FNABA**

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

**A REALIDADE EMPRESARIAL PORTUGUESA E A**

**IMPORTANCIA DOS BUSINESS ANGELS**



- 99.78% tecido empresarial é constituído por micro, pequenas e médias empresas
- 372.961 empresas em 2008 entregaram declarações fiscais:
- 330.577 exportam “0”
- 7.140 exportam + de 500K
- 43% possuem 5k de C.Social

Fonte: Ministério Justiça/ANJE e dados 2008

- A Sobrevivência depende da capacidade de conseguirmos aumentar a capacidade de exportar/diminuir importações
- Produtos Inovadores e de Qualidade

**OBJECTIVO GOVERNO :**

**AUMENTAR O PESO DAS EXPORTAÇÕES NO PIB PARA 50% FACE AOS ACTUAIS 32%.**

**COMO?**



**“ Adequada estrutura de capitais e acesso ao Conhecimento ”**



O GRÁFICO DO “EQUITY GAP” É CONHECIDO POR TODOS OS “STAKE HOLDERS” NO APOIO À INOVAÇÃO E INVESTIMENTO EM START-UPS



unidades: 1.000 euros	2003		2004		2005		2006		2007		2008			2009			2010		
TIPO DE INVESTIMENTO	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	%Valor	Valor	Empresas	%Valor	Valor	Empresas	%Valor
Semente	0	0	0	1	4.332	13	6.000	12	200	1	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	?	0,0%
Start-Up	13.503	34	24.187	38	26.721	53	18.059	57	27.813	48	8.022	?	3,0%	31.305	?	10,3%	5.000	?	3,0%
Expansão	59.850	59	89.507	62	86.313	50	86.944	37	29.996	25	2.912	?	1,1%	8.866	?	2,9%	62.000	?	37,8%
Substituição	19.240	14	4.776	2	116.365	7	17.761	11	260	2	3.242	?	1,2%	65.069	?	21,4%	8.000	?	4,9%
Recue/Turnaround	0	0	1.698	11	1.371	7	1.819	3	17.713	6	0	0	0,0%	67.716	0	22,3%		?	0,0%
Buyout	8.341	6	4.050	2	9.442	5	38.299	12	92.908	11	250.819	?	94,0%	130.442	?	43,0%	89.000	?	54,3%
Outros	0	0	0	0	0	0	11.163	11			1.764	?	0,7%		?	0,0%		?	0,0%
<b>Total</b>	<b>100.934</b>	<b>113</b>	<b>124.218</b>	<b>116</b>	<b>244.544</b>	<b>135</b>	<b>180.045</b>	<b>143</b>	<b>168.890</b>	<b>93</b>	<b>266.759</b>	<b>?</b>	<b>100,0%</b>	<b>303.398</b>	<b>132</b>	<b>100,0%</b>	<b>164.000</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

“Tenho ouvido dizer com alguma frequência que existe uma falha de mercado no financiamento de ‘startups’ tecnológicas em Portugal devido a uma alegada aversão ao risco por parte do sector privado.”

Fonte : Opinion Maker português...

Seed em Espanha : 1º semestre 2010 : 57 Operações Novas 19 milhões euros  
 2º idem 2010 : 52 idem 9 idem  
 1º “ 2011: 63 “ 10,7 “

Nota: o número de empresas objecto de investimento não é divulgado desde 2008...

Fonte: APCRI e Gesventure

## FUNDO DE CO-INVESTIMENTO COM BUSINESS ANGELS

- **Concurso Público iniciado em:** 31 de Agosto de 2008
- **Mecanismo:** Programa COMPETE ( Com Fundos Comunitários)
- **Fundos Inicialmente Afectos :** 10 Milhões de Euros
- **Fundos Efectivamente Afectos:** 28 Milhões de Euros
- **Número de Candidaturas apresentadas:** 67 – 52 FNABA
- **Número de Candidaturas Aprovadas:** 54 – 46 FNABA
- **Número de Business Angels envolvidos :** 267 – 217 FNABA
- **Fundos Aportados pelos Business Angels :** 12.5 Milhões de Euros
- **Fundos Aportados pela Caixa Capital : 1.5 Milhões de Euros**
- **18 Investimentos Realizados em 9 meses no montante de: 4.3 Milhões de euros**

**42 Milhões Euros para serem investidos em start ups**



## FUNDO DE CO-INVESTIMENTO COM BUSINESS ANGELS

- **Prazo máximo:** 10 anos
- **Remuneração:** Dependente do sucesso do projecto (sem capital nem juros garantidos)
- **Garantias:** sem avais pessoais dos Business Angels
- **Montante:** máximo 500.000 euros por Entidade Veículo, máximo 65% do total dos fundos para investimento
- **Período de Investimento:** até 31-12-2012, não permitindo reinvestimentos
- **Investimento dos BA:** um mínimo de 270.000 Euros se pretender maximizar o financiamento do COMPETE



## FUNDOS DE CR DISPONÍVEIS

		<i>mil€</i>
<b>PROGRAMA COMPETE</b>	<b>BA/VCF Total Fundos</b>	
<b>PRÉ-SEED</b>		
InovCapital, SCR, S.A.	7,338	
Espírito Santo Ventures, SCR, S.A.	5,000	
Beta, SCR, S.A.	2,500	
<b>Total</b>	<b>14,838</b>	
<b>EARLY STAGE</b>		
FCR InovCapital Early Stages	7,250	
FCR ASK Capital	11,000	
FCR F-HITEC	7,860	
FCR Fast Change	10,000	
FCR InovCapital Universitas	5,750	
FCR Novabase Early Stages	13,210	
<b>Total</b>	<b>55,010</b>	
<b>CORPORATE VENTURES</b>		
FCR Critical Ventures I	5,000	
FCR InovCapital Biocodex	4,000	
FCR Novabase Corporate Ventures	8,100	
<b>Total</b>	<b>17,100</b>	
<b>BUSINESS ANGELS (54 Entidades Veículo)</b>	<b>42,000</b>	
<b>TOTAL (Milhões €)</b>	<b>128,948</b>	

**FNABA**

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

**EXEMPLOS DE INVESTIMENTOS REALIZADOS**

**PELOS BUSINESS ANGELS PORTUGUESES**

# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS

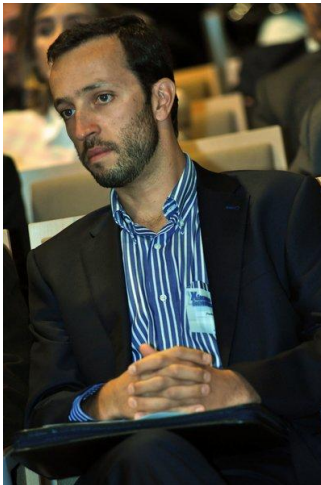
### BUSINESS ANGELS Club

2007

Investimento por 3 Business Angels do  
Business Angels Club + InovCapital

2008

Acordado 2º round com InovCapital + novo  
Business Angel



**Invento multi-funções, universal, com  
aplicação a fogões de campismo**

- » Permite cozinhar em condições de vento forte (testado com ventos de 30km/h)
- » Economia energética do equipamento na ordem dos 50%. Testes realizados em laboratório (Universidade Lusófona)
- » Aumenta conforto e segurança do utilizador de um fogão através do resguardo anti-fogo
- » Muito leve e resistente
- » Único forno para utilização em montanha



# BUSINESS ANGELS Club

Jun 07

# inovcapital

Sociedade de Capital de Risco

Dez 07



Out 08



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS

### BUSINESS ANGELS Club

JULHO/ 2007

Investimento por 2 Business Angels do  
Business Angels Club + InovCapital

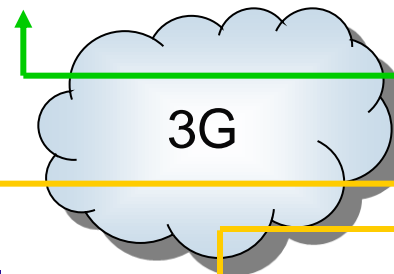
Receita proveniente nas chamadas de vídeo de valor acrescentado realizadas pelos cidadãos e/ou publicidade.

Aplicações desenvolvidas junto dos clientes e sem custo para estes.

Utilizadores de telemóveis de 3ª geração (possibilidade de ampliação a outro tipo de utilizadores).

A infraestrutura será instalada na empresa e servirá vários clientes até 120 chamadas em simultâneo.

112 Vídeo



Vídeo-Intérprete  
Assoc. Port. Surdos

Cidadão Português



CHAMADA  
DE VIDEO



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS



A OMNITA desenvolve sistemas autónomos (plataformas robóticas) para fins de monitorização e observação remota. Para além de desenvolver soluções próprias para monitorização, a empresa presta serviços de recolha de dados a três níveis – aéreo, terrestre e sub-aquático – com características de monitorização tempo real e interactiva. A capacidade sensorial dos sistemas utilizados permite a recolha dos mais diversos dados posteriormente compilados, processados e entregues ao cliente em formato de relatório documentado.



**Abril, 2008**

**Investimento total: €100.000**

**Promotores – 25%**  
**Business Angels – 30%**  
**InovCapital – 45%**

*“Não nos queremos focar, exclusivamente, no mercado nacional. Estamos já a negociar uma parceria para Espanha e queremos chegar, rapidamente, a outros pontos do globo.”*  
**Bianchi Figueiredo, promotor**

# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS



O Microencapsulamento consiste em envolver pequenas partículas líquidas ou sólidas com uma camada de um material sólido, geralmente um polímero.

A aplicação de microcápsulas realiza-se em inúmeras áreas como a farmacêutica, cosmética, detergentes, controle de bactérias e insecticidas, onde a libertação gradual do material encapsulado é um factor importante.



### INVESTIMENTO TOTAL

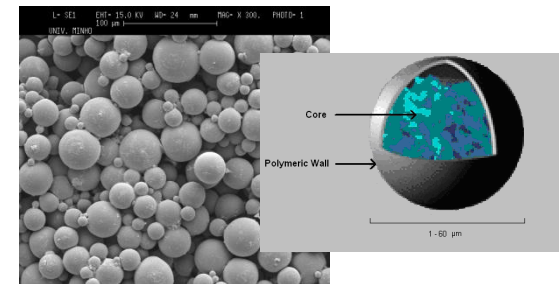
InovCapital (5 anos)  
Business Angel (2 anos)

**1.000.000€**

(capital social + suprimentos + prestações  
acessórias)

**Venda de 100% ao Grupo  
Devan Chemicals (Bélgica)**

**Mais Valia para os  
Investidores » 200%**



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS

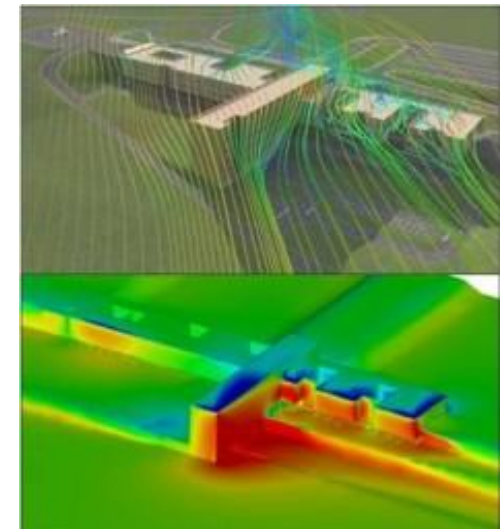


**CFD – Computação em Fluidos Dinâmicos – é a core technology da Fluidinova. CFD é uma moderna ferramenta de grande impacto em CAE – Computer Aided Engineering – que permite determinar e prever padrões e forças de escoamento de gases e líquidos em qualquer geometria de fluxo.**

### PRODUTOS

A Fluidinova desenvolve quatro áreas de negócio:

- [CFDapi](#) - CFD em Ambiente de Edifícios e Processos Industriais
- [ROBpaint®](#) - Robot Laboratorial de Teste de Tintas Decorativas
- [RIMcop®](#) - Nova tecnologia de Injecção de Plásticos Reactivos
- [NETmix®](#) - Tecnologia Inovadora de Misturador Estático de Fluidos



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS



**Clube de Business  
Angels de Cascais**

O MyGuide é um portal de lazer, turismo e cultura, disponível na internet.

O objectivo deste projecto é dar a conhecer ao mundo o melhor de Portugal: das artes à gastronomia, passando pela música, cinema, moda ou arquitectura.

A grande aposta é a qualidade nos conteúdos, design inovador, moderno e apelativo.



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS

### KEY4kids

Edições e Publicações SA

A Key4kids opera na área da edição e publicação de materiais lúdico - pedagógicos, essencialmente livros e jogos, direccionados a crianças a partir dos 4 anos de idade.

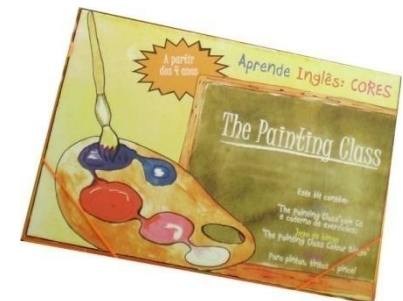
Esta iniciativa visa preencher uma lacuna no mercado editorial, lançando actividades de carácter lúdico mas sempre em sintonia com a aprendizagem formal obtida na escola. Os materiais a desenvolver têm como objectivo aproximar pais e filhos, em actividades que divertidas e úteis, contribuindo desta forma para um estreitamento dos laços familiares e para uma melhor formação académica das crianças.

## BUSINESS ANGELS Club

**CAPITAL ANGARIADO  
(2008)  
95.000€**

**INVESTIDORES  
InovCapital e  
Business Angels**

**Colecção Key 4 English**  
O primeiro kit é sobre as cores e é composto por uma história com CD áudio, exercícios relacionados, um jogo e uma actividade de artes.



*Isabel Flores*



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS



### Clube de Business Angels de Cascais

Serviços de Procurement e leilão web-based  
para a Indústria Farmacêutica para:

**Produção em Outsourcing**

**Substância Activa (API)**

**Dossier de Registo**

Indicação do fornecedor com o melhor preço,  
de acordo com as especificidades dos clientes.



*Paulo Pereira*

SHAREHOLDERS  
InovCapital  
Santipharma, Lda.  
Promotor  
Netchange, S.A.  
MSeven, Lda.  
Pitagórica, S.A.

# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

## » INVESTIMENTOS REALIZADOS



**CAPITAL ANGARIADO (2006)**  
**775.000€**

**INVESTIDORES**

**PME Investimentos e Business Angels**

A Smart Advertising nasceu em 2005 com o objecto de aliar a publicidade ao movimento, colocando a circular carros Smart for Two com anúncios nas principais cidades do país.

**Facturação em 2007: € 3 milhões**



## **BUSINESS ANGELS** **Club**

**S2 RENT**

**Aluguer de automóveis a preços muito acessíveis (1€/dia) com publicidade.**



# FNABA

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS



## CONTACTOS

### **FNABA – Federação Nacional de Associações de Business Angels**

**Francisco Banha – Business Angels Club – Assoc. Portuguesa de Investidores em Start-Ups  
(Presidente)**

**Paulo Andrez – Clube de Cascais - Business Angels de Cascais**

**Ricardo Luz – Invicta Angels**

**Pedro Farromba – Business Angels da Covilhã**

**Tito Barra – Associação de Business Angels do Algarve**

**Vitor Barbosa – Alenbiz – Associação de Business Angels do Alentejo**

**Carlos Remísio – Vima Angels – Associação de Business Angels de Guimarães**

**António Almeida Henriques – Centro Business Angels CEC/CCIC**

**Joaquim Menezes – OPEN Business Angels**

**Pedro Nunes – Associação de Business Angels de Santarém**

tel. 21 441 64 60

fax. 21 441 73 87

[info@fnaba.org](mailto:info@fnaba.org)

**WWW.FNABA.ORG**

**FNABA**

FEDERAÇÃO NACIONAL  
DE ASSOCIAÇÕES DE  
BUSINESS ANGELS

# ANEXO

PROPOSTAS DA FNABA

## ■ Orçamento do Estado 2010

Os BA das sociedades veículo de investimento, certificadas no âmbito do Programa COMPETE, e os investidores informais em capital de risco a título individual certificados pelo IAPMEI, no âmbito do Programa FINICIA, podem deduzir à sua colecta em IRS do próprio ano, até ao limite de 15 % desta, um montante correspondente a 20 % do valor investido.

## Orçamento do Estado 2012

O estímulo fiscal atribuído aos Business Angels passou a ser considerado na soma das deduções à colecta que resultem de benefícios fiscais como é o caso, designadamente, das contribuições para fundos de pensões e planos de poupança-reforma (PPR), contribuições para o regime público de capitalização ... **ou seja a um limite máximo de 0 euros** para os dois primeiros escalões!!!!!!

## Proposta de Alteração do Orçamento Estado 2012

Os BA poderem deduzir à sua colecta em IRS do próprio ano, até ao limite de 75 % desta com um limite máximo de 50.000 euros , um montante correspondente a 20 % do valor investido.

Em ESPANHA PSOE e PP INCLUIRAM NOS SEUS PROGRAMAS MEDIDAS PARA FAVORECER OS BUSINESS ANGELS e no RU a dedução em sede fiscal até agora de 20% do valor do investimento foi aumentada para 30% e que o respectivo limite de dedução seja duplicado para 1,14 milhões de euros (£1 milhão)

- **Utilização Complementar aos mecanismos de Capital de Risco:**

**Criação de um Fundo de Co-investimento de internacionalização da economia nacional com a participação de Business Angels- replicando o modelo adoptado no Fundo Seraphin entre o UK e os US - com 50 Milhões de euros de dotação inicial, no qual o Programa Compete aportaria 65% do valor, os empreendedores 10% e os BAs Portugueses e os BAs residentes no estrangeiro aportariam os restantes 25%.**

- **Incentivo Fiscal à Internacionalização :**

Dedução de 20% do valor investido numa PME Exportadora, em sede de IRS até ao limite máximo de 75% da colecta (utilizarmos o limite do modelo francês do ISF). Se for uma start-up com menos de 3 anos a taxa sobe para 30% do valor investido.

- Na Criação de Fundos de Capital de Risco dirigidos às empresas exportação/internacionalização que sejam geridos por SCRs os investidores que adquirem unidades de participação nesses fundos possam deduzir 30% do valor investido (tal como em Inglaterra) até ao limite de 75% da sua colecta.

## ▪ Regime dos Projectos Potencial Interesse Nacional (PIN) :



- Presença dos Business Angels portugueses nas reuniões da equipa de análise de projectos da AICEP
- Apresentação dos BA como fontes de investimento directo estrangeiro
- Apoio aos Business Angels estrangeiros que invistam em Portugal

## ■ Campanhas de Divulgação nos Mercados Internacionais:



- Em Paris, Toronto, New Jersey, Macau, S. Paulo, Joanesburgo- cidades de forte emigração portuguesa.
- Eventos apoiados pela Diplomacia Económica
- Construção de networks, confiança e angariação de contactos.
- Acesso a informação, mercados de investimento e canais de distribuição.
- Como: facilitando bootcamps, apresentações, encontros de follow-up, negociações.