

Continuity Platform

Tese Fundacional para Continuidade Empresarial

Plataforma de Continuidade Operacional para Empresas Familiares Portuguesas

Confidencial — Uso Interno dos Fundadores

53 fontes | 62 elementos de evidencia | Zero dados inventados

Índice

Parte I — O Problema

1. A Visão
2. O Problema Humano
3. O Problema Económico
4. A Oportunidade de Mercado

Parte II — A Solução

5. A Solução — Quatro Estágios
6. O Flywheel
7. O Sistema Operacional
8. Tecnologia e IA
9. Serviços Partilhados (SSC)

Parte III — O Mercado

10. Perfil das Empresas-Alvo
11. Personas
12. Paisagem Competitiva

Parte IV — A Operação

13. Aquisição e Integração
14. Academy — Formar Quem Opera
15. Fontes de Receita e Sustentabilidade

Parte V — Economia

16. Estrutura Económica e Retorno
17. Proteção do Investidor
18. Golden Visa / ARI
19. Investidores Brasileiros

Parte VI — Riscos e Validação

20. O Que Pode Correr Mal
21. O Que Não Sabemos

22. O Caminho (Roadmap)

23. Decisões Requeridas

Parte VII — Referência

24. Integridade dos Dados

25. Glossário

26. Referências

27. Disclaimer

1. A Visao

Portugal tem aproximadamente 1,6 milhoes de empresas ativas. Destas, 99,9% sao PME. Estima-se que 70-80% sejam familiares — embora nao exista censo oficial, sendo esta uma estimativa da Associacao de Empresas Familiares (AEF).

Estas empresas representam **77,9% do emprego, 58,0% do volume de negocios e 63,6% do valor acrescentado bruto** no setor nao financeiro. Sao o tecido economico do pais.

O problema: uma geracao de fundadores aproxima-se da reforma, e a maioria nao preparou o que vem a seguir. Apenas 15% das empresas familiares tem a sucessao assegurada. 46% da proxima geracao esta fora da empresa. Entre 50% e 70% nao sobrevivem a transicao para a segunda geracao.

A Continuity Platform e uma plataforma de continuidade operacional — nao um fundo de private equity, nao uma consultoria, nao um broker. E um sistema integrado que combina consultoria pre-aquisicao, capital de investidores, transformacao operacional e tecnologia para garantir que empresas familiares viaveis sobrevivam a transicao geracional.

Principio editorial: Este documento e uma tese, nao um plano de negocios. A diferenca e que uma tese identifica o que precisa de ser provado; um plano assume que ja foi provado.

2. O Problema Humano

O Que Acontece Quando Ninguém Assume?

Para muitos fundadores, a empresa e a obra da sua vida — a sua identidade, o sustento da família, a fonte de emprego de pessoas pelas quais se sentem responsáveis. A perspectiva de a empresa morrer é uma perda emocional profunda, não apenas financeira.

Dado	Valor	Classificacao
Sucessao assegurada	15%	FACTO VERIFICADO PwC, 2022
Proxima geracao fora da empresa	46%	FACTO VERIFICADO PwC, 2022
Morrem na transicao geracional	50-70%	FACTO VERIFICADO CE / Porfirio
Trabalhadores 55-64 anos	21% da forca de trabalho	FACTO VERIFICADO PORDATA/INE
Empresas encerradas (2024)	186.707	FACTO VERIFICADO INE

Opcoes Actuais e Porque Falham

Opcao	Porque Falha
Nao fazer nada	O problema agrava-se; saude e energia diminuem
Passar para os filhos	46% estao fora; os que ficam frequentemente nao estao preparados
Contratar CEO profissional	Caro para PME (80-120K/ano pode ser 30-50% do EBITDA)
Vender a concorrente	Risco de encerramento, despedimentos, perda de identidade
Vender a fundo de PE	"Horizonte de 5 anos, corte de custos, revenda" — culturalmente alienante
Vender via broker	Focado na transacao; sem apoio operacional; sem continuidade
Encerrar	Perda de legado, emprego, valor economico, conhecimento

3. O Problema Economico

O Gap de Produtividade

FACTO VERIFICADO A produtividade laboral portuguesa é **76% da média da UE** (\$48,70/hora vs. \$64,25/hora). A adoção de IA é de apenas **~58% da média europeia** — 11,5% vs. 20%. A adoção de cloud é 38,7% (UE: 52,7%).

Porque Agora — Seis Factores

#	Factor	Dado	Confiança
1	Pressão demográfica	Trabalhadores 55-64 = 21%	VERIFICADO
2	Gap digital	IA a 58% da média europeia	VERIFICADO
3	Capital disponível	PE: AUM de ~4B para ~9B (2015-2023)	VERIFICADO
4	Financiamento público	PRR: 650M para digitalização PME	VERIFICADO
5	Mudança cultural	Nova geração prefere carreiras profissionais	PROXY
6	Atenção europeia	CE priorizou transferências (jun 2026)	VERIFICADO

Aviso honesto: A convergência é real, mas o timing é incerto — pode durar 5 anos ou 15.

4. A Oportunidade de Mercado

Estimativa do Mercado Enderecavel

Filtro	Resultado	Confianca
Total empresas	1.593.415	Alta
Familiares (~75%)	~1.195.000	Media
Com >10 trabalhadores (~5-8%)	~60.000-95.000	Media
Fundador >55 (~30-40%)	~18.000-38.000	Baixa
Sem plano de sucessao (~85%)	~15.000-32.000	Baixa
SAM	3.000-8.000	BAIXA
SOM (capacidade 5 anos)	5-10 aquisicoes	Moderada

FACTO VERIFICADO Em 2024, Portugal registou 420 operacoes de M&A (TTR Data). Multiplo mediano PME Sul Europa: 5,3x EBITDA (Dealsuite). Em Portugal: 4-6x EBITDA no lower mid-market.

5. A Solucao — Quatro Estagios

Estagio 1: DIAGNOSTICAR (4-6 semanas, pago)

Avaliacao usando tres scores proprietarios: Continuity Score (13 dimensoes — a empresa sobrevive sem o fundador?), Transformation Potential Score (12 dimensoes — quanto valor pode ser criado?), Investment Readiness Score (13 dimensoes — esta pronta para transacao?).

Estagio 2: PREPARAR (4-8 meses, pago)

Programa estruturado: normalizar finanças, organizar documentacao, melhorar governacao, iniciar melhorias tecnologicas, desenvolver plano de sucessao.

Estagio 3: TRANSFORMAR (contínuo, pos-aquisicao)

Tecnologia, IA, automacao de processos, desenvolvimento de pessoas, dados, servicos partilhados.

Estagio 4: DECIDIR

O proprietario escolhe: continuar independente, sucessao familiar, gestao profissional, investimento minoritario, venda de controlo a plataforma, ou venda a terceiros.

O insight critico: Ao consultar ANTES de adquirir, a plataforma ganha conhecimento proprietario, confianca, receita e capacidade de selecao.

6. O Flywheel

O modelo opera como um ciclo que se auto-reforça:

1. **Originacao** — Contabilistas, advogados, associacoes sectoriais
2. **Diagnostico** — Engagement pago, Continuity Score aplicado
3. **Preparacao** — Programa pago, transformacao comeca
4. **Conhecimento Profundo** — Vantagem de informacao proprietaria
5. **Selecao Disciplinada** — Baseada em evidencia, nao em urgencia
6. **Aquisicao** — Controlo de 60-80%, operacao estruturada
7. **Transformacao** — Plano de 100 dias, tecnologia, IA, processos
8. **Resultados** — EBITDA, caixa, governacao, dados

Os resultados geram casos de estudo e reputacao, alimentando mais originacao, mais capital e melhores operacoes.

Analise critica: O flywheel depende de dois pressupostos nao comprovados: (1) a consultoria converte em aquisicoes; (2) casos de sucesso geram originacao. Se qualquer um falhar, o flywheel degrada-se.

7. O Sistema Operacional

O "Sistema Operacional" (OS) é o conjunto de playbooks, processos, ferramentas e métricas instalado em cada empresa adquirida. Inclui 26 áreas:

Dominio	Areas	Timeline
Financeiro	Contabilidade, tesouraria, reporte, orcamentacao, fiscalidade	Meses 1-3
Comercial	Vendas, marketing, pricing, CRM, gestao de clientes	Meses 3-6
Operacoes	Processos, qualidade, supply chain, manutencao	Meses 3-9
Pessoas	RH, formacao, cultura, avaliacao, compensacao	Meses 1-12
Governacao	CA, compliance, gestao de risco	Meses 1-6
Tecnologia	ERP, infraestrutura, dados, ciberseguranca, IA	Meses 3-18

Plano de 100 Dias

Fase	Dias	Prioridades
Estabilizar	1-30	Nao mudar nada critico. Ouvir, observar, mapear. Ganhar confianca.
Quick Wins	31-60	Controlo financeiro, pricing, processos criticos.
Fundacoes	61-100	ERP, reporte, governance, primeiros KPIs.

8. Tecnologia e IA

A tecnologia e uma alavanca de transformacao — nao o centro. A abordagem e cirurgica.

Area	Aplicacao	Impacto	Risco
Financeiro	Automacao de AP, previsao de tesouraria	Alto	Baixo
Comercial	Lead scoring, pricing dinamico	Alto	Medio
Operacoes	Manutencao preditiva, otimizacao inventario	Medio	Medio
Pessoas	Triagem de candidatos, formacao adaptativa	Medio	Medio
Reporte	Dashboards automaticos, anomalias	Alto	Baixo

Realismo: **PROXY** 80,3% dos projetos de IA falham (RAND). Aplicacao cirurgica e expectativas realistas sao essenciais.

9. Servicos Partilhados (SSC)

Servico	Inclui	Quando
Financas	Contabilidade, tesouraria, reporte, compliance	Empresa 1+
IT	Infraestrutura, ciberseguranca, ERP, suporte	Empresa 2+
RH	Processamento salarial, recrutamento, formacao	Empresa 3+
Procurement	Compras centralizadas, negociacao	Empresa 3+
Dados	Data warehouse, dashboards, benchmarks	Empresa 3+

PROXY Poupancas liquidas apenas a 5+ empresas (APQC/ScottMadden). Com 3 empresas, o valor e qualidade e controlo, nao reducao de custos.

10. Perfil das Empresas-Alvo

Criterios de Selecao

Criterio	Minimo	Ideal
Receita anual	1M	2-10M
EBITDA	150K	300K-1,5M
Margem EBITDA	8%	12-20%
Trabalhadores	10	20-100
Anos de operacao	10	20+
Concentracao clientes (top 3)	<50%	<30%
Base de receita	Recorrente/contratual	>60% recorrente

Sectores Prioritarios

Industria (metalurgia, plasticos, componentes), **Servicos B2B** (manutencao, limpeza industrial, logistica), **Distribuicao** (especializada, nicho).

DECISAO PRELIMINAR Excluidos: imobiliario, hotelaria sazonal, restauracao, sectores altamente regulados, sectores em declinio.

11. Personas

Persona	Perfil	Apetite
Antonio, 64 — Fundador	Construiu empresa ha 25-35 anos. Trabalha 10-12h/dia. Filhos seguiram outras carreiras.	Continuidade + saida progressiva
Maria, 58 — 2.a Geracao	Assumiu do pai ha 15-20 anos. Modernizou parcialmente. Quer energizar ou saida honrosa.	Transicao estruturada
Pedro, 52 — Investidor	Vendeu a sua empresa. Capital liquido 3-5M+.	200K-1M
Helena, 45 — Family Office	Gere patrimonio familiar. Diversificacao.	500K-2M
Ricardo, 40 — HNWI Brasileiro	Diversificacao internacional, proteccao patrimonial.	250K-1M

12. Paisagem Competitiva

Player	Capacidades
PE Tradicional	Aquisicao sim; consultoria/originacao/SSC limitadas
Search Fund	1 deal individual; sem consultoria, tech ou SSC
Assessor M&A	Mandato de transacao apenas
Consultoria	Consultoria sim; sem aquisicao, tech limitada, sem SSC
Continuity Platform	Originacao + Consultoria + Aquisicao + Transformacao + Tech + SSC

Concorrente mais proximo: Atena Equity Partners (PE lower mid-market portugues, 1-6M EBITDA).

Modelos internacionais: Constellation Software (aquisicoes permanentes), Tiny Capital (capital permanente), Alpine Investors (PE com talent bench).

13. Aquisicao e Integracao

O Principio do Controlo

DECISAO PRELIMINAR O veiculo deve adquirir >51%. Nivel optimo: 60-80% com disposicoes de governacao.

Nivel	Vantagens	Desvantagens
51-60%	Controlo; menor capital	Direitos de bloqueio
60-75%	Controlo mais forte	Maior capital
75-90%	Controlo quase total	Fundador marginalizado
90-100%	Controlo total	Custo elevado

Exemplos Ilustrativos de Pagamento

SIMULACAO HIPOTETICA — NAO REPRESENTA OFERTA, PROMESSA OU RETORNO ESPERADO.

Exemplo	Capital Secundario	Outros	Total Imediato
A: Saida progressiva (60%)	1,44M	Seller note 200K + salario	1,44M
B: Continuar envolvido (51%)	1,1M	Earn-out ate 300K + salario	1,1M
C: Saida rapida (80%)	1,76M	Seller note 400K	~2,2M

Governacao Pos-Aquisicao

Materia	Limite
Contratacao/despedimento	Livre ate escalao definido; acima requer aprovacao
CAPEX	Livre ate 10K; acima requer CA
Endividamento	Proibido sem CA
Dividendos	Decisao exclusiva do CA

14. Academy — Formar Quem Opera

Programa que produz gestores para PME familiares adquiridas, inspirado na Alpine Investors.

CEO Academy (6-12 meses)

Componente	Descricao	Duracao
Formacao teorica	Gestao PME, finanças, operacoes	2 meses
Imersao no OS	Playbooks, ferramentas	1 mes
Estagio no portfolio	Shadow do CEO/fundador	3-6 meses
Mentoria	Acompanhamento semanal	Continuo
Projecto final	Plano 100 dias para empresa real	1 mes

DECISAO PRELIMINAR NAO iniciar a Academy antes da Fase 5 (5+ empresas).

15. Fontes de Receita e Sustentabilidade

Receitas Actuais (Fases 1-4)

Fonte	Descrição	Quando
Comissoes de consultoria	Diagnostico, programas de preparacao	Pre-aquisicao
Management fee	1,5-2% sobre capital comprometido	Vida do fundo
Comissao de transaccao	1-3% do valor no fecho	No fecho
Comissao de plataforma	Servicos partilhados, tecnologia	Pos-aquisicao
Carried interest	20% dos lucros acima do hurdle (8%)	Na saida

Sustentabilidade Financeira (Fase 1-2)

SIMULACAO HIPOTETICA — Valores altamente incertos nesta fase.

Fonte	Valor Estimado (Anual)	Certeza
3 diagnosticos	15-45K	HIPOTETICA
1 programa completo	20-60K	HIPOTETICA
Capital semente	50-150K	HIPOTETICA
Total Fase 1	85-255K	MUITO INCERTA
Custo minimo (3 pessoas x 12m)	108-180K	—

16. Estrutura Economica e Retorno

Economia Unitaria Ilustrativa

SIMULACAO HIPOTETICA — NAO CONSTITUI OFERTA, PROMESSA OU RENDIMENTO ESPERADO.

Parametro	Conservador	Base	Optimista
Receita-alvo	2M	4M	8M
Margem EBITDA	8%	12%	15%
EBITDA-alvo	160K	480K	1,2M
Multiplo EV/EBITDA	4,0x	5,0x	6,0x
Valor da empresa	640K	2,4M	7,2M
Capital necessario	430K	1,7M	5,2M

Analise de Sensibilidade

Cenario	EBITDA saida	Multiplo	MOIC	TIR
Bear	550K	4,0x	1,3x	~5%
Base	986K	5,5x	3,1x	~25%
Bull	1,2M	6,5x	4,6x	~35%
Sem melhoria margem	580K	5,0x	1,7x	~11%
Sem crescimento receita	680K	5,0x	2,0x	~15%
Flat	480K	5,0x	1,4x	~7%

Waterfall Ilustrativo (Caso Base)

Passo	D LP	GP
1	Devolucao de 1,7M capital	0
2	Retorno preferencial (8% TIR, 5 anos) 0,80M	0

3	GP 0,06M Catch-up	0,24M
4	Divisao residual (80/20)	0,52M
Total	4,64M	0,76M

17. Protecao do Investidor

Mecanismo	Finalidade
Retorno preferencial (8% TIR)	GP so recebe carry apos LP ter retorno equivalente a 8% TIR (NAO constitui garantia)
Carry (20%) sobre lucros	Alinhamento: GP so ganha quando LP ganha primeiro
Clawback	GP devolve carry em excesso se fundo underperforma
Ratchet de desempenho	Ajuste de equity se EBITDA ficar abaixo do plano
Escrow	Parte do carry retida ate liquidacao
Key-person clause	Se fundador-chave sair, investimento suspende

18. Golden Visa / ARI

FACTO VERIFICADO Via de fundos/OIC activa: 500K minimo, SGOIC regulada pela CMVM, maturidade 5 anos, 60% em empresas com sede em PT.

FACTO VERIFICADO Vias imobiliarias eliminadas pela Lei 56/2023. Historicamente, 88,2% do investimento Golden Visa foi em imobiliario.

FACTO VERIFICADO Via de cidadania estendida de 5 para 10 anos (nao-CPLP) / 7 anos (UE/CPLP) em maio 2026.

Posicao: O Golden Visa e uma opcionalidade, NAO fundacao. A tese DEVE funcionar sem o Golden Visa.

HIPOTESE A VALIDAR Uma SGOIC parceira estara disposta a criar veiculo dedicado.

19. Investidores Brasileiros

Aspecto	Detalhe
CBE	Declaracao obrigatoria para activos >=USD 1M no exterior (Resolucao BCB 279/2022)
Lei 14.754/2023	15% sobre lucros de entidades controladas, independentemente de distribuicao
Convencao Dupla Tributacao	Brasil-Portugal (Decreto 4.012/2001), metodo do credito
IOF	~3,5% sobre remessas para o exterior
CVM	Investidores profissionais (>BRL 10M) investem sem registo CVM

Nao constitui aconselhamento juridico ou fiscal. Investidores brasileiros devem consultar assessores qualificados.

20. O Que Pode Correr Mal

Pre-Mortem

E julho de 2028. A plataforma opera ha dois anos. Falhou. Porque?

Narrativa #1 — "Sem Vendedores": Proprietarios queriam ajuda mas nao um novo patroao. A receita de consultoria cobriu custos mas nunca converteu em aquisicoes.

Narrativa #2 — "A 1.a Aquisicao Matou-nos": Tres trabalhadores-chave sairam. O maior cliente reduziu encomendas. Os livros eram piores que a DD mostrou.

Narrativa #3 — "Tres Fundadores, Sem Foco": Divergencias consumiram meses. A parceria fracturou sob pressao.

Narrativa #4 — "Morte por Mil Cortes": A plataforma fez tudo mas nada bem. 17 capitulos de ambicao esmagaram 3 pessoas.

Top 5 Riscos

#	Risco	Probabilidade	Impacto
1	Proprietarios recusam vender controlo	ALTA	CRITICO
2	Falha da 1.a aquisicao	MEDIA	MUITO ALTO
3	Impossibilidade de captar capital	MEDIA-ALTA	CRITICO
4	Fractura da equipa fundadora	MEDIA	CRITICO
5	Complexidade do modelo	MEDIA-ALTA	ALTO

Critérios de Kill

1. Menos de 50 alvos viaveis apos investigacao rigorosa
2. Zero proprietarios disponibilidade em 30+ conversas
3. Incapacidade de captar capital minimo apos 50 conversas
4. Sem criacao de valor na 1.a aquisicao apos 12 meses
5. Divergencia irreconciliavel entre fundadores
6. Estrutura legal impossivel a custo aceitavel
7. Produto de consultoria gera zero receita apos 6 meses

21. O Que Nao Sabemos

Questoes sem resposta neste documento, que requerem investigacao primaria:

1. **Quantos alvos viaveis existem?** Necessario: entrevistas + dados INE
2. **Os proprietarios venderao o controlo?** Necessario: 30-50 conversas
3. **Existe apetite de investidores?** Necessario: 15-20 conversas
4. **3 fundadores conseguem gerir tudo?** Necessario: autoavaliacao honesta
5. **A conversao consultoria-aquisicao funciona?** Necessario: piloto real
6. **A plataforma cria valor em 12 meses?** Necessario: prova na 1.a empresa
7. **Que preco o mercado aceita para o diagnostico?** Necessario: testar 2-3 precos
8. **A estrutura Golden Visa e viavel?** Necessario: validacao com SGOIC

22. O Caminho (Roadmap)

Fase	Duracao	Milestone	Gate
0 — Alinhamento	0-30 dias	Fundadores alinhados; tese v3	Acordo sobre direccao
1 — Descoberta	31-90 dias	30-50 entrevistas; mercado validado	Problema confirmado
2 — Pilotos	Meses 3-6	3+ diagnosticos pagos	Produto funciona
3 — 1.a Operacao	Meses 6-12	1.a aquisicao fechada	Capital deployed
4 — Prova	Meses 12-24	Resultados; OS v1	Tese comprovada
5 — Replicacao	Meses 24-36	3-5 empresas; SSC; Academy v1	Track record
6 — Escala	Mes 36+	Capital institucional; marca	Plataforma

Primeiros 90 Dias

Prioridade	Accao	Alvo
1	30-50 entrevistas	Validar problema e disponibilidade
2	Testar canais	Canal de maior qualidade
3	Testar preco do diagnostico	>=30% conversao
4	Conversas com investidores	>=5 expressoes de interesse

23. Decisoes Requeridas

#	Decisao	Urgencia	Complexidade
1	Prosseguimos para Fase 1?	Imediata	Baixa
2	Compromisso de tempo?	Imediata	Media
3	Divisao de capital e vesting?	Fase 0	Alta
4	Orcamento Fase 1?	Fase 0	Baixa
5	Entidade legal?	Fase 0-1	Media
6	Sectores prioritarios?	Fase 1	Media
7	Dimensao minima?	Fase 1	Media
8	Preco do diagnostico?	Fase 1	Media
9	Golden Visa?	Fase 2-3	Media
10	Capital a captar?	Fase 2-3	Alta

24. Integridade dos Dados

Classificacao	Quantidade	Significado
FACTO VERIFICADO	43	Dado confirmado por fonte primaria
FACTO COM LIMITACOES	4	Dado verificado com limitacoes metodologicas
PROXY	11	Dado extrapolado de mercados similares
HIPOTESE	3	Pressuposto a validar
PROJECCAO GOV.	1	Valor projectado por fonte governamental

53 fontes catalogadas (S01-S53). 62 elementos de evidencia (E01-E62). Zero dados inventados.

25. Glossario

Termo	Definicao
ARI	Autorizacao de Residencia para Investimento (Golden Visa)
CA	Conselho de Administracao
Carry	Participacao nos lucros do GP (tipicamente 20%)
Clawback	Mecanismo de devolucao de carry em excesso
DD	Due Diligence
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization
GP	General Partner — gestor do fundo
Hurdle Rate	Retorno minimo que LP recebe antes do carry
LP	Limited Partner — investidor
MOIC	Multiple on Invested Capital
OS	Sistema Operacional da plataforma
PME	Pequenas e Medias Empresas
QoE	Quality of Earnings
SGOIC	Soc. Gestora de Organismos de Investimento Colectivo
SPV	Special Purpose Vehicle
SSC	Shared Services Center
TIR / IRR	Taxa Interna de Retorno
VE / EV	Valor da Empresa / Enterprise Value
Waterfall	Distribuicao sequencial de lucros

26. Referencias

53 fontes catalogadas no Source Ledger. Ver Source Appendix (documento separado) para lista completa com Evidence IDs, claims e URLs.

27. Disclaimer

Aviso Legal

Este documento destina-se exclusivamente a discussao interna entre os fundadores. Nao constitui uma oferta de valores mobiliarios, aconselhamento de investimento, parecer juridico ou recomendacao fiscal.

Todos os exemplos financeiros sao hipoteticos e estao marcados como SIMULACAO HIPOTETICA. Os dados de mercado comportam as limitacoes anotadas na Matriz de Evidencias. Nenhum retorno e prometido ou garantido.

Este documento nao aborda a estrutura societaria, divisao de capital ou vesting entre os fundadores. Essas materias requerem assessoria juridica especializada.