



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Beatriz Monteiro Gonçalves de Assunção**

# **A Importância dos Fundos Estruturais no Desenvolvimento Empresarial Português: Uma Visão Prática a partir do IAPMEI**

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Industrial, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

**Entidade de Acolhimento:** IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**Orientador Académico:** Prof. Doutor António Portugal Duarte

**Supervisor Profissional:** Dr. Carlos Ramos

**Coimbra, 2013**

## **Agradecimentos**

O meu sincero obrigado:

Ao meu orientador por todas as sugestões e, sobretudo, pela dedicação, disponibilidade e motivação.

A todos os membros do IAPMEI em Coimbra pela forma como me acolheram, em especial ao Dr. Carlos Ramos pelos conhecimentos transmitidos e ao Nuno e à Joana pela forma como me integraram e ajudaram ao longo dos quatro meses.

À minha família, em particular, aos meus pais pela força e apoio e aos meus avós pela dedicação.

A todos os meus amigos em especial à Filipa, ao Henrique, ao Nuno, ao Gil, à Jessica, ao Filipe, ao Gonçalo e ao Sílvio, cada um à sua maneira contribuiu para uma melhor concretização deste trabalho, por todas as conversas, amizade e companheirismo.

A Coimbra.

## **Resumo**

A entrada de Portugal na União Europeia constituiu um marco na história económica portuguesa. Um dos aspetos mais relevantes da integração portuguesa foi o afluxo significativo de Fundos Estruturais que o país recebeu. Este trabalho procura avaliar a importância desses fundos, no desenvolvimento das empresas portuguesas. Para tal, foi feita uma revisão da literatura sobre a importância dos Fundos Estruturais no desenvolvimento económico português, a saber: a sua história, a sua aplicação em Portugal, a Doença Holandesa aplicada a estas ajudas e uma reflexão sobre se os Fundos Estruturais constituíram uma oportunidade ou, pelo contrário, se revelaram uma armadilha, não contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento do Tecido Empresarial Português.

O presente Relatório de Estágio procura também descrever o período de estágio de quatro meses no Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Nesse sentido, efetuar-se-á uma caracterização da entidade de acolhimento, uma apresentação dos objetivos e enquadramento do estágio e uma enumeração das tarefas desenvolvidas. Por fim, são apresentados casos práticos, de algumas empresas que se candidataram a ajudas co-financiadas pelos Fundos Estruturais, já que o papel do IAPMEI passa também pela atribuição de incentivos às Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam 99,9% do Tecido Empresarial Português.

**Palavras-chave:** Fundos Estruturais; União Europeia; Tecido Empresarial Português; IAPMEI.

**Classificação JEL:** R58; M21; L20.

## **Abstract**

Portugal's entry into the European Union was a landmark in Portuguese economic history. One of the most relevant aspects of the Portuguese integration was a significant inflow of structural funds that the country received. This study evaluates the importance of these funds, in the development of Portuguese companies. For that very reason, a review of the literature on the importance of the Structural Funds in the Portuguese economic development, was taken, namely: its history, its application in Portugal, the Dutch Disease applied to these payments and a reflection on whether the Structural Funds constituted an opportunity or, on the contrary, have proved to be a trap, not contributing significantly to the development of the Portuguese enterprise sector.

This Internship report also seeks to describe the period of four-month internship at the Institute for Support to Small and Medium Enterprises and Innovation (IAPMEI). Thus, a characterization of the host entity, a presentation of the objectives and framing of the internship and developed a schedule of tasks, will be made. Finally, case studies are presented, of a few companies that have applied for aid co-financed by the Structural Funds, since the role of IAPMEI also involves the granting of incentives to Small and Medium Enterprises (SMEs), which represent 99.9 % of Portuguese enterprise sector.

**Keywords:** Structural Funds; European Union; Portuguese Enterprise Sector, IAPMEI.

**JEL Classification:** R58; M21; L20.

## **Lista de Siglas**

AG- Autoridade de Gestão

CEE- Comunidade Económica Europeia

CCDR- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CREL- Circular Regional Exterior de Lisboa

CRIL- Circular Regional Interior de Lisboa

DpFC- Departamento de Fiscalização e Controlo

FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEOGA- Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola

FSE- Fundo Social Europeu

IAPMEI, I.P.- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P.

IFDR- Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional

IFOP- Instrumento Financeiro de Orientação da Pesca

MEE- Ministério da Economia e do Emprego

MODCOM- Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio

NUTS- Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

OI- Organismo Intermédio

PEDIP- Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

PEDIP II- Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa II

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

PO- Programa Operacional

POE- Programa Operacional da Economia

POFC- Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade

PRIME- Programa de Incentivos à Modernização da Economia

PRODAC- Programa de Desenvolvimento das Acessibilidades

QCA- Quadro Comunitário de Apoio

QREN- Quadro de Referência Estratégico Nacional

SI- Sistemas de Incentivos ao Investimento nas Empresas

UE- União Europeia

# Índice

Agradecimentos

Lista de Siglas

1- Introdução.....	1
2- Enquadramento Teórico .....	2
2.1- Fundos Estruturais.....	2
i. Definição .....	2
ii. Fundos Estruturais ao Longo do Tempo .....	3
iii. Aplicação dos Fundos em Portugal .....	6
iv. Doença Holandesa Aplicada aos Fundos Estruturais .....	11
v. Armadilha ou Oportunidade? .....	13
2.2- Desenvolvimento Empresarial Português .....	15
i. Caracterização do Tecido Empresarial Português .....	15
ii. Desafios de Pertencer à União Europeia .....	18
iii. A Importância dos Fundos Estruturais no Tecido Empresarial Português .....	20
3- Estudo Aplicado .....	24
3.1- Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	25
3.2- Objetivos e Enquadramento do Estágio .....	27
3.3- Tarefas Desenvolvidas .....	28
3.4- Análise de Dados.....	31
4- Conclusão .....	40

Referências Bibliográficas

Anexos

## **Lista de Quadros**

Quadro 1- Critérios sobre a Dimensão das Empresas.....	25
Quadro 2- Análise de Candidaturas – Casos Práticos.....	32

## Lista de Figuras

Figura 1: Repartição Setorial dos Fundos Estruturais (Anterior Regulamento).....	7
Figura 2: Eixos Prioritários (QCA I).....	7
Figura 3: Repartição das Verbas por Fundos (QCA- II).....	9
Figura 4: Repartição Setorial dos Fundos (QCA III).....	10
Figura 5: Os Três Setores da Economia ao Longo dos Diferentes Quadros Comunitários.....	16
Figura 6: Internacionalização- Empresa A.....	33
Figura 7: Internacionalização- Empresa B.....	35
Figura 8: Internacionalização- Empresa C.....	36
Figura 9: Internacionalização- Empresa D.....	39





## 1- Introdução

Com a entrada, em 1986, na então Comunidade Económica Europeia (CEE), hoje União Europeia (UE), o desenvolvimento económico português seguiu novas direções. Para tal, muito parecem ter contribuído os Fundos Estruturais recebidos por Portugal<sup>1</sup> e, em particular, pelas suas empresas. Com este relatório pretende-se analisar a forma como estes recursos foram aproveitados, perceber se constituíram uma verdadeira oportunidade para o desenvolvimento da economia portuguesa ou, pelo contrário, se alimentaram uma cultura de “subsídiodependência” que pouco contribuiu para a melhoria da produtividade e modernização do tecido empresarial português.

Neste relatório descreveremos as funções desempenhadas no Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), no Departamento de Fiscalização e Controlo (DpFC), experiência que nos permitiu tirar algumas conclusões sobre a questão acima levantada, já que esta instituição se destaca essencialmente pela atribuição de incentivos comunitários às pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, que constituem 99,9% do tecido empresarial português (INE, 2013).

Este tema é particularmente desafiante numa altura em que Portugal atravessa uma profunda crise económica. Se neste país periférico da UE não se descobriu petróleo ou gás natural, o montante de Fundos Estruturais recebidos parece ter tido uma lógica em tudo semelhante ao que na literatura económica ficou conhecido por “doença holandesa” (Andrade e Duarte, 2013). Era possível consumir sem produzir, sem formar recursos humanos, sendo os fundos comunitários essencialmente canalizados para a produção de bens não transacionáveis. Nestas circunstâncias, importa refletir sobre fenómenos como “subsídiodependência”, competitividade e decisões políticas que foram tomadas para tentar perceber as dificuldades atualmente enfrentadas por Portugal na tentativa de convergência com os restantes países da UE.

Paralelamente, e num âmbito mais prático, procurou-se igualmente refletir neste relatório de estágio as principais tarefas desempenhadas no IAPMEI, no que diz respeito à integração em equipas de fiscalização, quer em sede de gabinete, quer nos dias de visita às PME beneficiárias de incentivos.

---

<sup>1</sup> Cerca de 95 milhões de euros por dia. Veja-se Mateus (2013).

O presente relatório encontra-se estruturado em quatro secções. Após a introdução ao assunto que pretendemos aprofundar, seguir-se-á a secção 2 onde é feito um enquadramento do tema através de uma breve revisão da literatura sobre os Fundos Estruturais e a sua aplicação em Portugal. Ainda nesta secção efetuar-se-á uma análise do desenvolvimento empresarial português ao longo do tempo e do impacto da UE neste processo. Na secção 3 far-se-á uma descrição dos quatro meses de estágio, com a caracterização da entidade de acolhimento, uma síntese das tarefas desenvolvidas e, por fim, uma análise de um conjunto de dados obtidos no decorrer do estágio.

Finalmente, na secção 4 procurar-se-á relacionar a experiência prática proveniente do estágio no IAPMEI com os temas explorados na secção 2, fazendo uma análise crítica, com o objetivo de retirar algumas conclusões sobre a importância dos fundos estruturais, no desenvolvimento empresarial português.

## **2- Enquadramento Teórico**

Nesta secção é feita uma breve revisão da literatura relativamente a dois grandes temas, os Fundos Estruturais e o Desenvolvimento Empresarial Português.

### **2.1- Fundos Estruturais**

Relativamente à temática dos Fundos Estruturais nas subsecções seguintes será efetuada a caracterização dos fundos e a sua história e ainda uma análise retrospectiva da utilização dos mesmos em Portugal, com uma revisão da literatura do conceito de Doença Holandesa. Será ainda realizada, finalmente, uma reflexão sobre a hipótese destas ajudas terem constituído uma armadilha ou por outro lado uma oportunidade, para o desenvolvimento do tecido empresarial português.

#### **i. Definição**

Os Fundos Estruturais são instrumentos financeiros da política regional da União Europeia (UE) cujo principal objetivo consiste em reduzir as assimetrias estruturais

existentes entre os diversos países e regiões, contribuindo assim para atingir a meta de coesão económica, social e territorial subjacente ao processo de integração europeia.

Constituem instrumentos de co-financiamento, aos quais cada Estado-membro se pode candidatar de forma a, em conjunto com os recursos nacionais (públicos e privados), apoiar o desenvolvimento nacional, ao longo de períodos plurianuais. A sua aplicação insere-se no domínio da política regional, com a finalidade de assegurar um desenvolvimento equilibrado do espaço europeu e de promover a igualdade de oportunidades entre pessoas e regiões.

A política regional assenta em dois grandes pilares: i)- solidariedade financeira (apoiar os cidadãos e as regiões mais desfavorecidas económica e socialmente) e ii)- coesão económica e social (todos os intervenientes deverão beneficiar com a diminuição das disparidades em termos de rendimento e riqueza). Para atingir estes objetivos e com o intuito de acelerar a convergência económica, para além dos Fundos Estruturais, foi também criado em 1994, o Fundo de Coesão para apoiar os Estados-membros com um rendimento nacional bruto (RNB) por habitante inferior a 90% da média comunitária. Destina-se a países e não a regiões e tem o intuito de reduzir atrasos económicos e sociais, bem como apoiar a estabilização das economias destes países. No período de 2007 a 2013, os países beneficiários deste fundo foram: Portugal, Bulgária, Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Grécia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, República Checa e Roménia. Espanha foi elegível a título transitório.

A ideia base subjacente à política regional é então a de transferir recursos das regiões mais ricas para as regiões mais desfavorecidas da UE, de modo a cimentar o processo de integração europeia.

## **ii. Fundos Estruturais ao Longo do Tempo**

Com a assinatura do Tratado de Roma, em 1957, é criado o Fundo Social Europeu (FSE) cujo propósito era concretizar os objetivos estratégicos da UE, nomeadamente da sua política de emprego. A prioridade deste fundo era dar assistência financeira às políticas de educação, formação e reconversão profissional, tendo em vista a promoção do emprego, a integração no mercado de trabalho e a maior mobilidade geográfica e profissional dos trabalhadores da UE.

Contudo, desde a fundação da Comunidade Económica Europeia (CEE) até 1975 não existiram instrumentos de política regional no seio da comunidade (Marques, 2006) e este facto deve-se essencialmente a três fatores. Em primeiro lugar, porque apesar de existirem disparidades entre os países fundadores, estas não eram consideradas acentuadas. Em segundo, porque durante este período já foi possível observar uma convergência entre os países e regiões, verificando-se um crescimento económico transversal. Finalmente, porque os Estados-membros que tinham as regiões mais desfavorecidas estavam munidos de políticas nacionais próprias, de modo a colmatar as assimetrias regionais, não existindo assim, aparentemente, necessidade de outro tipo de políticas e instrumentos.

A entrada, em 1973, da Irlanda, Reino Unido e Dinamarca na comunidade trouxe todavia consigo um aumento dos desequilíbrios regionais. Não é assim de estranhar, que decorridos apenas dois anos, se tenha assistido à criação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), fundo orientado para as regiões menos desenvolvidas da UE. A criação deste fundo está então relacionada com a entrada de países com níveis de desenvolvimento menos homogéneo relativamente aos restantes<sup>2</sup>, e ainda com a passagem de uma União Aduaneira para uma etapa mais profunda da integração europeia: uma União Económica e Monetária.

A aplicação do FEDER revela-se necessária nas economias menos competitivas para suportar ou diminuir as dificuldades provenientes do aumento da concorrência interna ou de uma maior abertura ao exterior, de modo a reduzir as assimetrias regionais através de programas de desenvolvimento regional.

A implementação do FEDER tinha como principais metas: i)- impulsionar o desenvolvimento económico e social, ii)- fomentar a inovação e, sobretudo, iii)- valorizar o potencial endógeno das regiões, assim como o seu desenvolvimento sustentável.

A estratégia passava por modernizar diferentes setores da economia: transportes, comunicações, energia, ambiente e renovação urbana, infra-estruturas sociais nos domínios da educação, integração social, saúde, cultura e implementar ações de investigação e desenvolvimento científico e tecnológico.

Para o setor da agricultura foi criado o Fundo de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA) vocacionado para a reconversão e adaptação das estruturas agrícolas e para o

---

<sup>2</sup> Dois dos três novos países apresentavam um PIB *per capita* inferior à média (Reino Unido: 96,3%; Irlanda: 52,9%), passando o número de Estados-membros nesta situação de um (Itália) na Europa dos 6, para três na Europa dos 9. O primeiro alargamento adicionou às regiões mais desfavorecidas da comunidade (Mezzogiorno italiano, sudoeste francês e Córsega) as regiões irlandesas (visto que todas as regiões britânicas se situavam próximo da média comunitária).

desenvolvimento das áreas rurais. Já para o sector das pescas, foi concebido o Instrumento Financeiro de Orientação da Pesca (IFOP).

Em 1988, ocorre a Reforma dos Fundos Estruturais<sup>3</sup> devido essencialmente a dois fatores. Em primeiro lugar, devido ao agravamento das assimetrias na União, provocado pelo alargamento a Portugal e Espanha. Em segundo lugar, para atenuar desequilíbrios provenientes da implementação do Mercado Único, já que as regiões mais desfavorecidas ficaram ainda mais fragilizadas ao verem alargada a abertura das suas economias. Nesta reforma, o montante de fundos quase duplicou. Em 1994, este aumento repetiu-se, reforçando a coesão económica e social.

Em suma, os sucessivos alargamentos têm tornado o espaço europeu cada vez mais heterogéneo, criando novos desafios para os governantes europeus. Ainda que sendo uma das zonas mais desenvolvidas do mundo, existe no seio da UE um cenário de desigualdade entre os vários Estados-membros e regiões. Afiguram-se problemas demográficos, de competitividade, de produtividade, de falta de recursos, de baixa qualificação da mão-de-obra e de declínio de atividades económicas, colocando a política regional numa posição de destaque, na busca de solução para combater as assimetrias verificadas.

Nos Regulamentos CEE<sup>4</sup> de 88 foram criados alguns princípios para reger a atribuição dos Fundos Estruturais (Marques, 2006). O princípio da concentração (focalizado nas regiões mais carenciadas), o princípio do partenariado (baseado na cooperação entre autoridades nacionais, regionais, locais e autoridades da UE), o princípio da programação (que consistia na prossecução de programas plurianuais, plurisectoriais e, se possível, inter-regionais) e, por fim, o princípio da adicionalidade (que procurava evitar a substituição de investimentos nacionais por Fundos da União, ou seja, que os Fundos Estruturais, em última análise, funcionassem como um complemento dos investimentos nacionais).

Mais tarde, com a Agenda 2000<sup>5</sup>, os critérios de intervenção passaram pelo cumprimento de três objetivos. O primeiro visava a “promoção do desenvolvimento e do ajustamento das regiões menos desenvolvidas”. O segundo consistia em “apoiar a reconversão económica e social das zonas com dificuldades estruturais” e, por fim, o

---

<sup>3</sup> Foram implantadas reformas no FEDER, FSE, FEOGA/O e IFOP. Foi também criado o Fundo de Coesão que oficialmente não faz parte dos instrumentos designados por Fundos Estruturais, mas que tem igualmente o objetivo de financiar ações estruturais.

<sup>4</sup> Regulamentos (CEE) n° 2052/88 e n° 4253/88.

<sup>5</sup> Programa de ação cujos objetivos eram reforçar as políticas comunitárias (Política Agrícola Comum, Fundos Estruturais, Fundo de Coesão), planificar um novo quadro financeiro para 2000-2006 e fortalecer as estratégias de pré-adesão para os novos países.

terceiro objetivo, procurava dar “apoio à adaptação e modernização das políticas e sistemas de educação, de formação e de emprego” (Porto, 2011).

No âmbito do QREN (2007-2013), foram alterados os três objetivos subjacentes à gestão dos Fundos Estruturais, surgindo o objetivo de convergência que visava “acelerar a convergência económica das regiões”. Um segundo objetivo era o de competitividade regional e emprego, para as regiões não abrangidas pelo objetivo 1. Este objetivo visava o “reforço da competitividade e da atratividade das regiões, bem como a criação de emprego”. O último dos três objetivos, designado de cooperação territorial europeia, contemplava a cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional (Porto, 2011).

### **iii. Aplicação dos Fundos em Portugal**

Com a adesão à então CEE, Portugal tornou-se beneficiário de elevadas quantias de Fundos Estruturais. O país passava a ter à sua disposição dinheiro para utilizar em áreas que nunca antes tinham sido alvo de atenção, por falta de verbas. Era possível investir sem gerar desequilíbrios externos, na medida em que este investimento era financiado por Fundos Estruturais, maioritariamente a fundo perdido.

Globalmente, Portugal usufruiu de um volume total de Fundos Estruturais e de coesão superior a 96 mil milhões de euros (a preços constantes de 2011), durante o período compreendido entre 1989 e 2013, tendo sido executados 81 mil milhões de euros até ao final de 2011 (Mateus, 2013).

Os apoios consubstanciaram-se no Anterior Regulamento (1986-1988), no QCA I<sup>6</sup> (1989-1993), QCA II (1994-1999), QCA III (2000-2006) e QREN (2007-2013)<sup>7</sup>.

No período entre 1986 e 1988, Portugal recebeu no âmbito dos Fundos Estruturais – FEDER, FSE e FEOGA-O<sup>8</sup>, um total de aproximadamente 1182 milhões de euros<sup>9</sup>.

A repartição setorial dos fundos comunitários indica que os transportes foram o principal recetor de Fundos Estruturais, com cerca de 50% do total, conforme se pode constatar pela análise da Figura 1.

---

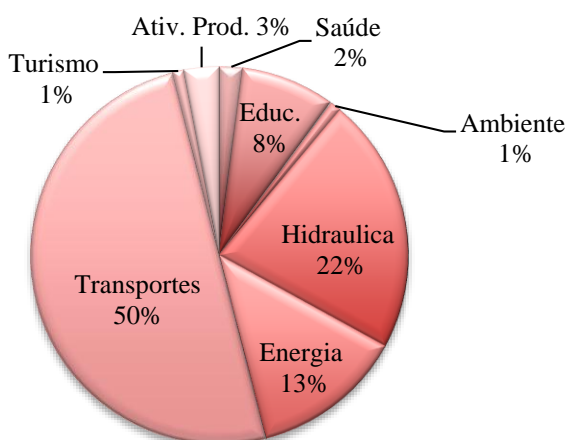
<sup>6</sup> Os Quadros Comunitários de Apoio (QCA) são operacionalizados através Programas Operacionais aprovados pela Comissão Europeia, de acordo com as estratégias e prioridades de cada Estado-membro.

<sup>7</sup> Quadro de Referência Estratégico Nacional.

<sup>8</sup> Antiga denominação do FEOGA.

<sup>9</sup> De entre os principais projetos realizados durante este período destacam-se, por exemplo, a construção da Central Térmica de Sines, de alguns troços do Itinerário Principal n.º5, da ponte ferroviária sobre o Rio Douro, da Faculdade de Arquitetura do Porto e do Hospital Distrital de Guimarães.

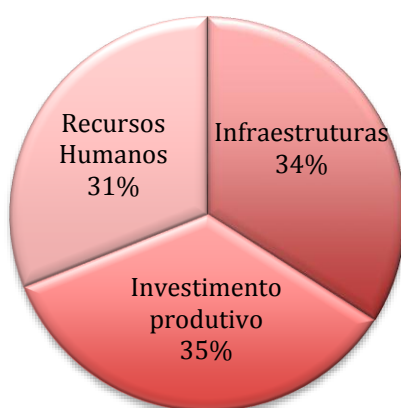
**Figura 1: Repartição Setorial dos Fundos Estruturais (Anterior Regulamento)**



**Fonte:** Adaptado do *site* do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR), [www.ifdr.pt](http://www.ifdr.pt).

Entre 1989 e 1993 vigorou o QCA I. Durante este período, o volume de Fundos Estruturais direcionados para a economia portuguesa traduziu-se em aproximadamente 8500 milhões de euros. Para a sua aplicação foram definidos três eixos prioritários de investimento: infra-estruturas, investimento produtivo e recursos humanos, conforme se ilustra na Figura 2 em termos percentuais.

**Figura 2- Eixos Prioritários (QCA I)**



**Fonte:** Adaptado do *site* do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR), [www.ifdr.pt](http://www.ifdr.pt).



No âmbito do investimento em infra-estruturas, o FEDER apoiou a área dos transportes e das telecomunicações com cerca de 638,5 milhões de euros. Para tal, foi criado um Programa de Desenvolvimento das Acessibilidades (PRODAC) que tinha como objetivo facilitar as ligações com a Europa e ainda melhorar as redes nacionais rodoviárias, ferroviárias e portuárias. Foram construídos mais de 300 km em autoestradas e Itinerários Principais. Quanto às telecomunicações verificaram-se importantes progressos, nomeadamente através do aumento da densidade telefónica.

Financiou-se também a criação/ampliação de 5 novas centrais termoelétricas e, em termos ambientais, procedeu-se à construção de 120 novas centrais de tratamento de águas residuais e ao alargamento da rede de esgotos.

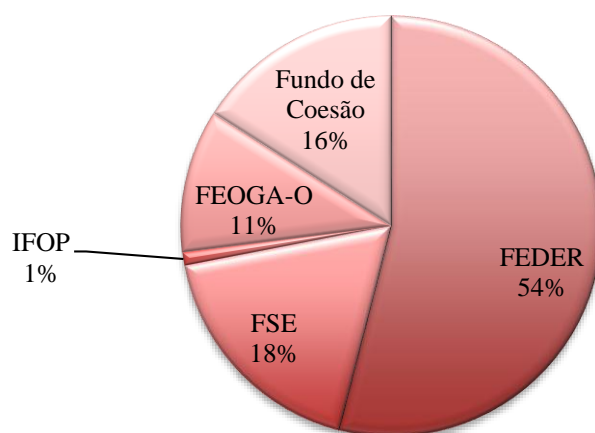
No que diz respeito ao investimento produtivo, foi criado, durante nesse mesmo período, o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP) que concedia incentivos à indústria, turismo e comércio. Um exemplo de um grande investimento neste eixo prioritário foi a realização do projeto da Autoeuropa, realizado pela *Volkswagen*, em Palmela.

Com a ajuda dos Fundos Estruturais e, no âmbito mais alargado do eixo prioritário dos recursos humanos, foram ainda criadas mais de 1.500 empresas em Portugal, 80.000 novos postos de trabalho, tendo-se ainda formado e requalificado mais de 1 milhão de formandos.

No período do QCA II (1994-1999), o apoio comunitário ascendeu a aproximadamente 15.500 milhões de euros, cerca de 3% do Produto Interno Bruto português.

Não surgiram grandes alterações em termos de distribuição dos Fundos Estruturais, relativamente ao quadro comunitário anterior. No entanto, foi criado o Fundo de Coesão, do qual Portugal foi um importante beneficiário. A nível de repartição de fundos, verifica-se que, durante este período, o FEDER, com cerca de 54% das verbas, absorveu a maior fatia dos apoios, que totalizaram aproximadamente 1.120 milhões de euros, repartidos essencialmente por cinco categorias de fundos conforme se ilustra na Figura 3.

**Figura 3: Repartição das Verbas por Fundos (QCA II)**



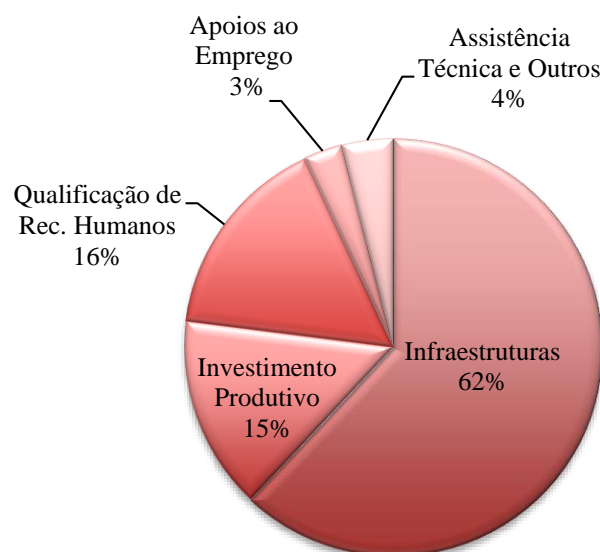
**Fonte:** Adaptado do *site* do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR), [www.ifdr.pt](http://www.ifdr.pt).

O Fundo de Coesão, com cerca de 16% das verbas, apoiou grandes projetos no setor dos transportes, como, por exemplo, a Ponte Vasco da Gama, Itinerários Principais e autoestradas, a CREL (Circular Regional Exterior de Lisboa) e CRIL (Circular Regional Interior de Lisboa), a modernização da ferrovia (Linhas do Norte e da Beira Alta). Na área do ambiente, foi construída a estação de incineração de resíduos sólidos do grande Porto, bem como um vasto conjunto de sistemas de saneamento (exemplo: ria de Aveiro) e de abastecimento de água, nomeadamente na região do Algarve.

No QCA III (2000-2006), os objetivos passaram por elevar o nível de qualificações dos recursos humanos, pela promoção do emprego e coesão social, bem como pela alteração da estrutura das atividades produtivas, preparando-as para o futuro, e ainda pela promoção do desenvolvimento sustentável das regiões, tendo para este efeito o país usufruído de um montante de 20.535,3 milhões de euros.

Todavia, a maior fatia deste Quadro Comunitário de Apoio incidu sobre o investimento em infra-estruturas (de transporte, de energia, de telecomunicações, de educação, de saúde, de formação profissional e de Investigação e Desenvolvimento), com cerca de 62% das verbas, conforme se pode observar pela análise da Figura 4.

**Figura 4: Repartição Setorial dos Fundos (QCA III)**



**Fonte:** Adaptado do *site* do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR), [www.ifdr.pt](http://www.ifdr.pt).

No ano de 2007, entrou em vigor o QREN, com um horizonte temporal definido até 2013, e dispondo de 21,5 mil milhões de euros.

A estratégia orientadora deste Quadro Estratégico passou pela qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, com o intuito de atingir níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico. Foi também prioridade deste QREN a igualdade de oportunidades e o aumento da eficiência e da qualidade das instituições públicas.

As principais linhas orientadoras traduziram-se em Agendas Operacionais Temáticas para a Qualificação para os fatores de competitividade e para a valorização do território. A execução destas Agendas foi levada a cabo através de diferentes Planos Operacionais, cofinanciados pelo FSE, FEDER e Fundo de Coesão.

No ano de 2014, terá início um “Novo QREN”, com a economia portuguesa ainda numa fase em que não conseguiu transitar de “país da coesão” para “país da competitividade” (Ferreira, 2013).

Num contexto de crise económica e social (crise de emprego e de investimento), os últimos anos foram marcados por baixo crescimento económico e por um acentuado défice público e externo.

A internacionalização das empresas portuguesas tem ocorrido a um ritmo lento, dificultando a inserção do país nos mecanismos do Mercado Interno e da globalização. A

par disto, verificam-se dificuldades específicas no que diz respeito à especialização de produtos e diversificação de mercados.

O país anseia pela saída da conjuntura de recessão económica. É prioritário conseguir encontrar o caminho da especialização produtiva adequada à especificidade da economia. A solução terá forçosamente de passar pela aposta na produção de bens e serviços transacionáveis, geradores de maior valor acrescentado e com capacidade para aumentar a competitividade das empresas portuguesas, relativamente às suas congéneres estrangeiras.

Dina Ferreira, vogal do Conselho Diretivo do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR), indica as seguintes metas para uma aplicação mais eficaz dos fundos comunitários<sup>10</sup>:

a) “Coerência e continuidade nos objetivos estratégicos de médio prazo e compromisso político na concentração nas prioridades definidas.”;

b) “Escrutínio rigoroso sobre a fundamentação das intervenções financiadas e avaliação de resultados.”;

c) “Valorização de estratégias integradas na resposta a problemas multidimensionais.”;

d) “Flexibilidade da programação operacional face à evolução da conjuntura económica e social.”;

e) “Equilíbrio entre a desburocratização/simplificação com garantia de segurança e transparência na gestão de recursos públicos.”.

Há assim, que retirar dos períodos plurianuais anteriores, (QCA's e QREN), lições no sentido de corrigir erros e prosseguir estratégias mais eficazes, com o intuito de aplicar os Fundos Estruturais em eixos prioritários que contribuam para a convergência da economia portuguesa, em direção aos estágios dos seus parceiros europeus.

#### **iv. Doença Holandesa Aplicada aos Fundos Estruturais**

Na década de sessenta, na Holanda, no Mar do Norte, foram descobertas enormes jazidas de gás natural. A exportação em grande escala deste recurso natural originou um elevado afluxo de receitas e a moeda holandesa, o florim, valorizou-se. Como consequência deste facto, os outros bens produzidos pelo país perderam competitividade no mercado internacional, já que os seus preços deixaram de ser competitivos. Este

---

<sup>10</sup> Veja-se (Ferreira, 2013).

fenómeno, ficou conhecido na literatura económica por *doença holandesa*<sup>11</sup>, uma vez que um acontecimento aparentemente benéfico acabou por levar ao declínio da indústria holandesa.

Recentemente, Andrade e Duarte (2013) utilizaram o conceito de doença holandesa para descrever o que aconteceu na economia portuguesa na sequência da entrada de avultados fluxos monetários provenientes de Fundos Estruturais da UE. Embora este país periférico da UE não tenha descoberto gás natural ou petróleo, a verdade é que no decurso do seu processo de interação europeia acabou por receber grandes fluxos de ajuda internacional. Este fenómeno, aliado à falta de políticas públicas adequadas, levou a que o país não conseguisse convergir com os restantes países da UE.

Os autores afirmam que a economia portuguesa foi alvo da doença holandesa, causada pelo afluxo de Fundos Estruturais associado a baixas taxas de juro, ocorridas graças ao fenómeno de credibilidade proveniente da entrada do país na UE.

O aumento da produção de bens não transacionáveis (por exemplo, no setor da construção, saúde e educação) e a redução da produção de bens transacionáveis esteve altamente correlacionado com o afluxo de ajudas externas. Este efeito levou a uma realocação dos fatores trabalho e capital preferencialmente para a produção de bens não transacionáveis. Salários mais elevados e aumento dos lucros nestes setores fizeram com que os preços subissem e com que a taxa de câmbio real se apreciasse.

No seu estudo, os autores concluíram que entre 1986 e 1993 a importância relativa dos bens não transacionáveis aumentou em detrimento dos bens transacionáveis. Facto evidenciado também pelo número de trabalhadores existentes em ambos os sectores.

Andrade e Duarte (2013) referem ainda que apesar de Portugal ter perdido a possibilidade de agir sobre a política monetária, o Banco de Portugal deveria ter imposto disposições obrigatórias para empréstimos bancários de acordo com o seu crescimento, o que não foi feito, provocando uma quebra nas taxas de juro que acabaria por agravar os feitos da *doença holandesa* na economia portuguesa.

Os autores concluíram assim ter existido, em Portugal, um permanente enviesamento da atividade produtiva em favor da produção de bens não transacionáveis, como consequência da entrada no país de importantes fluxos de fundos estruturais. Este fator aliado à quase permanente apreciação da taxa de câmbio real, acabou por contribuir para uma estagnação da economia portuguesa.

---

<sup>11</sup> Conceito utilizado pela primeira vez no jornal *The Economist*, em 1977.

Neste contexto, poder-se-á dizer que as políticas económicas levadas a cabo ao longo dos últimos anos em Portugal contribuíram de forma decisiva para a propagação deste tipo de “epidemia” no país, com consequências negativas em termos de competitividade, crescimento e desenvolvimento do tecido empresarial português.

#### **v. Armadilha ou Oportunidade?**

Depois de descrevermos a importância dos fundos estruturais na economia portuguesa, importa agora aferir em que medida a sua utilização constituiu uma armadilha ou uma oportunidade. Nesse sentido, foi realizada a recolha de opiniões de diferentes autores, de modo a tentar explorar um pouco esta temática. No final, deste subcapítulo foi ainda explorado o conceito de subsidi dependência.

Mateus (2013), por exemplo, considera que os Fundos Estruturais foram o principal benefício da integração portuguesa na UE, devido a toda a influência que tiveram, tanto em investimentos públicos como privados, não esquecendo o contributo do FSE, na formação profissional. Apesar disto, o autor não deixa de criticar a forma como estes fundos foram geridos, nomeadamente a lógica excessivamente fragmentária de milhares de projetos, o que por vezes causou repetição e desperdício; a orientação dos fundos ter privilegiado infra-estruturas em detrimento de ações de qualificação de recursos humanos e de capacidades de gestão; a preferência pela lógica do projeto individual preterindo os projetos conjuntos, desperdiçando possíveis sinergias; e o facto de muitas vezes a operacionalização dos fundos não ter servido de suporte das políticas nacionais, substituindo-as totalmente, ação que vai contra o princípio da adicionalidade. Numa análise retrospectiva, o autor conclui que houve uma insuficiente orientação para uma mudança estrutural do país, capaz de forçar a sua saída da situação de “país da coesão”.

Sobre o tema em análise, Amaral (2006) defende que o impacto inicial da adesão à UE foi positivo. No entanto, nos anos seguintes, a crescente perda de “soberania” veio reduzir os benefícios da integração europeia para o país. Como lição geral deste período, o autor conclui que “a economia portuguesa se comportou bem enquanto Portugal dispôs de margem de manobra para seguir uma política económica própria, mas que os resultados foram posteriormente negativos devido ao excessivo centralismo da política económica europeia.”(Amaral, 2006).

Segundo o autor, a aplicação do FEDER, nomeadamente na construção de obras públicas, teve um impacto positivo na economia portuguesa, tanto no curto como no longo prazo. Por seu turno, considera que o FSE teve resultados mais discutíveis devido à má aplicação dos fundos e ao volume considerável de aplicações fraudulentas. Quanto à indústria, para o mesmo autor, o PEDIP foi importante na sua modernização, ainda que insuficiente para modificar o enfoque da indústria em mão-de-obra barata e pouco qualificada.

Pode assim concluir-se, que os efeitos da integração foram muito positivos inicialmente. No entanto, o processo começou a inverter-se com a realização do Mercado Interno e com a adesão ao euro, já que se registaram perdas de competitividade e a capacidade de utilizar a política monetária enquanto importante instrumento de ajustamento macroeconómico face a choques negativos sobre a economia.

Em consonância com Augusto Mateus e João Ferreira do Amaral, Emílio Rui Vilar, ex-Ministro dos Transportes, considera que a opção clara pelo investimento no transporte rodoviário teve consequências em termos de organização do território (concentração de recursos nas duas áreas metropolitanas), o desprezo dos caminhos-de-ferro e os custos da dependência do petróleo. Outra armadilha terá sido a perda da oportunidade de reconverter e valorizar o capital humano. O investimento que foi feito na área, não seguiu nenhuma estratégia de reforço de competitividade. Foram dados cursos e outras iniciativas avulsas de qualidade baixa em detrimento da prossecução de uma verdadeira estratégia na área de valorização do capital humano (Vilar, 2011).

O afluxo de Fundos Estruturais para a economia portuguesa pode ter originado também a armadilha da subsidiodependência. O conceito de dependência sugere a necessidade de estar subordinado a outrem, pessoa ou bem físico, e um subsídio é uma quantia atribuída por uma entidade para a prossecução de determinado fim. No caso em estudo, podemos entender a subsidiodependência como um fenómeno que reflete a dependência de um país por Fundos Estruturais.

O grande problema inerente à subsidiodependência é o risco de que estes montantes de apoio, tenham servido de balão de oxigénio, funcionando a curto prazo como efeito *lua de mel*, na medida em que servem para colmatar falhas conjunturais e não estruturais.

A dependência de subsídios teve ainda como consequência o laxismo na iniciativa empresarial, gerou dependentes, e acabou por diminuir a produtividade e aumentar os preços. Na ausência de subsídios, as forças de mercado seriam forçadas a encontrar

alternativas para suprir as necessidades da população, com melhorias evidentes em termos de desenvolvimento económico e empresarial.

## **2.2- Desenvolvimento Empresarial Português**

Esta secção tem como objetivo descrever o tecido empresarial português, assinalando as suas principais características, fazendo uma reflexão sobre os desafios, relacionados com o setor empresarial, que se colocaram a Portugal, com a entrada na UE. E por fim, fazendo uma aferição relativamente à importância dos fundos estruturais no desenvolvimento do tecido empresarial português.

### **i. Caracterização do Tecido Empresarial Português**

Em Portugal, com o decorrer dos anos, o setor primário<sup>12</sup> e secundário<sup>13</sup> têm vindo a perder importância relativa face ao setor terciário<sup>14</sup> (Mateus, 2013). Conforme se pode observar pela análise da Figura 5, entre 1986 e 2008, registou-se uma redução da quota do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor primário de 10% para 2%. No setor secundário, ocorreu um processo de desindustrialização com a redução da quota do VAB deste setor de 29% para 17%. Já no que diz respeito ao setor terciário verificou-se uma subida de 55% para 73% da quota no total da riqueza gerada em Portugal, pondo assim em evidência um processo nítido de terciarização da economia portuguesa, que converge com o ocorrido nos outros países da UE.

---

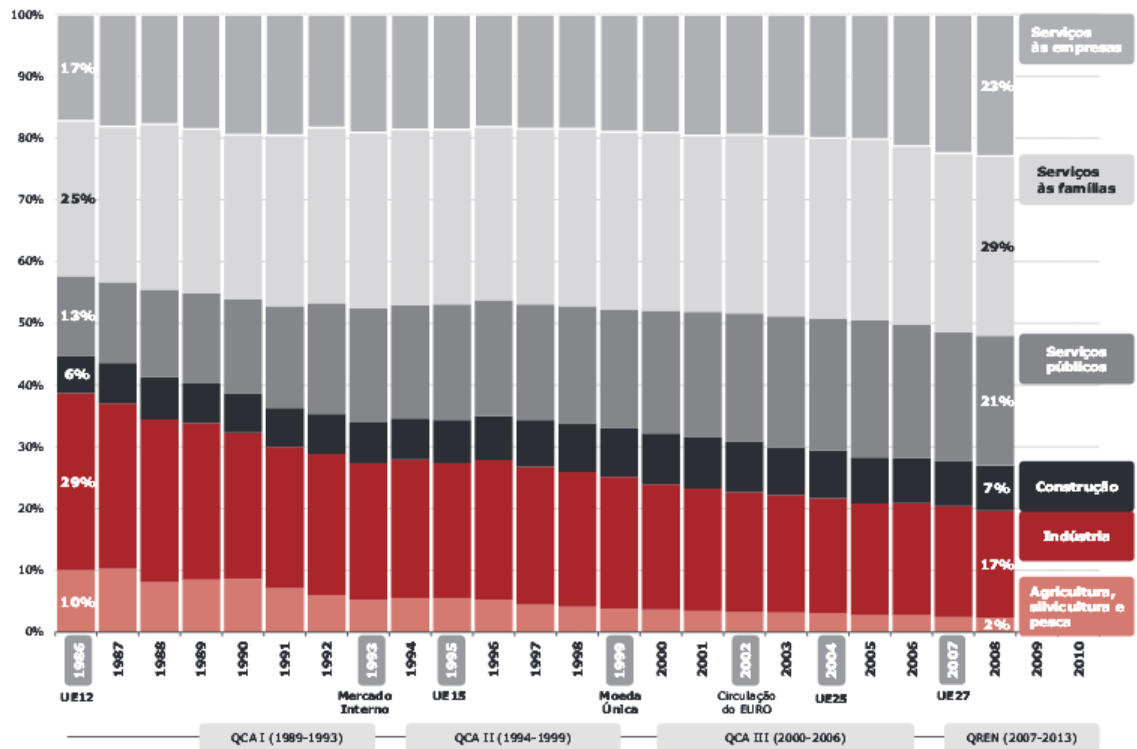
<sup>12</sup> Agricultura, silvicultura e pescas.

<sup>13</sup> Indústria e construção.

<sup>14</sup> Serviços.



**Figura 5: Os Três Setores da Economia ao Longo dos Diferentes Quadros Comunitários**



Fonte: Augusto Mateus (2013).

O tecido empresarial português é principalmente composto por empresas de pequena dimensão e é caracterizado também por uma sucessiva dinâmica de abertura e encerramento de empresas. Segundo estatísticas do INE (2011), o tecido empresarial português é composto por 99,9% de PME. No entanto, estas são apenas responsáveis por 58,8% do volume de negócios total gerado face ao total de vendas. Relativamente à mão de obra, verifica-se também que 78,5% dos trabalhadores exercem funções em PME.

Procurando identificar as características recentes do tecido empresarial português, o IAPMEI, no seu Plano de Atividades para o ano de 2013, analisou alguns indicadores relativos à economia portuguesa, designadamente, dados demográficos das empresas, emprego, consumo público e privado, investimento, acesso ao crédito bancário e exportações.

Relativamente aos dados demográficos das empresas constatou-se que o número de empresas dissolvidas está a aumentar a um ritmo bastante significativo, ao passo que o número de constituições de empresas se encontra a diminuir.<sup>15</sup>

Verificou-se também que os níveis de emprego têm vindo a sofrer uma queda, situação que se agravou no primeiro semestre de 2012. A taxa de desemprego tem igualmente vindo a aumentar, atingindo um nível de 15% no segundo trimestre de 2012.

Observou-se também uma quebra do investimento empresarial como consequência da contração do consumo privado e do consumo público. As restrições ao crédito bancário têm igualmente condicionado de forma relevante os níveis de investimento das empresas, em particular das PME. O panorama revela-se diferente para as empresas exportadoras, para as quais o acesso ao crédito bancário tem aumentado nos últimos anos. Por exemplo, em Junho de 2011, as empresas exportadoras receberam mais 6% de créditos que no período homólogo. Apesar do abrandamento, em Junho de 2012, o crédito a estas empresas aumentou 1,6%. As empresas exportadoras apresentam ainda taxas de sobrevivência acima da média das estruturas empresariais (57,2% face a 52,7%).

Relativamente ao setor exportador salienta-se ainda a queda da quota da UE no comércio externo português que, por sua vez, está a conquistar novos mercados. No primeiro semestre de 2011 as exportações intra UE constituíam 75,7% das exportações portuguesas, tendo esta quota diminuído para 72%, no 1º semestre de 2012.

Quanto à dimensão das empresas, analisando o período entre 1986 e 2009, constata-se que as empresas de maior dimensão se encontram a perder quota de mercado, relativamente às pequenas empresas.

Não obstante os progressos realizados nos últimos anos, o tecido empresarial português apresenta ainda diversas debilidades. Uma delas é a fraca qualificação dos recursos humanos. Apesar dos esforços desenvolvidos pelos diferentes Governos, aumentando o número de anos de escolaridade obrigatória, constata-se que quase metade da população portuguesa com idades entre os 15 e os 64 anos não possui mais do que o ensino básico<sup>16</sup>.

Algumas medidas dos diferentes governos passaram por criar cursos de especialização tecnológica, um sistema nacional para a qualificação de adultos, facilidades para os maiores de 23 anos ingressarem no ensino superior, o processo de Bolonha ou as

---

<sup>15</sup> No primeiro semestre de 2012, o número de dissoluções de empresas aumentou 21,9% face ao período homólogo (cerca de 9500 sociedades dissolvidas), enquanto que o número de constituições de empresas sofreu uma quebra de 15,4%, em igual período.

<sup>16</sup> Portugal é o país da UE com a maior proporção de população que detém apenas o ensino básico.

Novas Oportunidades. Todavia, o sistema de ensino português continua a não estar adaptado às exigências das empresas portuguesas, obrigando a um esforço adicional de investimento por parte das mesmas na formação dos seus trabalhadores.

Outro problema, é que as empresas portuguesas são maioritariamente de pequena dimensão e evitam a possibilidade de fusão entre si, excluindo, portanto, a hipótese de obtenção de sinergias. A orientação estratégica do comum empresário português não permite deste modo que se formem empresas maiores e que se aproveitem economias de escala. Enquanto assim for, será difícil competir no mercado externo, já que para o conseguir, com bons resultados, há que ter empresas de grande dimensão e capazes de dar respostas ao mercado de forma competitiva. Durante o estágio, por nós realizado no IAPMEI também tivemos oportunidade de constatar esta realidade. De facto, são raras as candidaturas de projetos conjuntos, ou seja, há uma tendência clara para a não cooperação entre empresas.

Urge pois no tecido empresarial português uma alteração no perfil de especialização, uma nova orientação estratégica para atividades mais qualificadas e mercados mais dinâmicos. Os próprios modelos de negócio empresariais devem ser renovados, por exemplo, através do desenvolvimento de fatores competitivos não-custo, que integrem inovação e diferenciação, em cadeias de valor internacionais.

## **ii. Desafios de Pertencer à União Europeia**

A introdução da Moeda Única e a integração de novos Estados-membros da Europa Central e de Leste foram dois dos mais importantes desafios pelos quais Portugal passou no seio da UE.

Segundo Mateus (2013), a própria crise atravessada atualmente por Portugal vem na sequência da plena integração europeia e também dos efeitos da utilização dos Fundos Estruturais. Este autor considera mesmo que a certa altura a convergência real da economia portuguesa perdeu ritmo chegando mesmo a travar no quadro da sua participação na UE.

Os alargamentos da UE a Leste colocaram em causa a posição portuguesa no espaço europeu, uma vez que estes países dispõem de salários mais baixos, maiores níveis de qualificação da população, podendo igualmente satisfazer em termos de turismo a população das principais economias da UE-15, dado apresentarem uma posição geográfica mais central do que Portugal. Sendo assim, pode dizer-se que a atratividade da economia

portuguesa diminuiu e o comércio e o investimento internacional foram também alvo de maiores ameaças.

Apesar das regras comunitárias apresentarem certas restrições no uso dos Fundos Estruturais, a verdade é que a utilização destas verbas constituiu também um desafio para Portugal e para os seus decisores políticos. Estes últimos, deparavam-se com um país ainda com falta de infra-estruturas base, de certos serviços e também com grandes carências sociais. Assim, a tentativa de recuperar este atraso acabou por marcar a utilização das primeiras ajudas, numa tentativa de convergência.

De ressaltar que as transferências entre a UE e Portugal se fazem em ambos os sentidos. Portugal recebe verbas do orçamento comunitário (em média, cerca de 3% do PIB nacional), mas também contribui para o mesmo. O saldo líquido das transferências, ou seja, a diferença entre o que Portugal recebe e o que paga tem de facto vindo a diminuir ao longo dos últimos tempos. Todavia, Portugal sempre foi um beneficiário líquido das transferências comunitárias<sup>17</sup>.

A este respeito, Lains (2007), defende que as decisões sobre como utilizar os Fundos Estruturais são políticas e a Comissão Europeia apenas define objetivos amplos e vagos como redes de transportes, educação e formação. Por seu turno, os Governos nacionais parecem não tentar definir claramente os objetivos, evitando, portanto, escolhas concretas e escrutináveis. Como não existem verdadeiras opções políticas, a avaliação do impacto dos programas financeiros é difícil de se realizar. O único mecanismo de controlo dos investimentos realizados acaba por advir do facto destes serem comparticipados em cerca de 50% por privados. Assim, coloca-se a questão de como devem ser definidos os critérios de utilização dos Fundos Estruturais. De acordo com o mesmo autor, os critérios devem estar intimamente relacionados com os efeitos dos investimentos no preço dos produtos e no volume de vendas. Lains (2007) defende que estão identificados desde longa data os setores em que Portugal detém vantagens comparativas (ex. vinhos de qualidade). Assim, dever-se-ia estudar a hipótese de canalizar os fundos estruturais para setores nos quais Portugal tem capacidade para desenvolver vantagens comparativas de modo a adquirir meios para melhor concorrer no mercado europeu e mundial.

Ainda a propósito do desafio da adesão ao euro, o economista Alberto Regueira sugere que o país observou sobretudo o lado positivo, designadamente o desaparecimento

---

<sup>17</sup> Entre 2007 e 2010 apenas 3 países ultrapassaram Portugal em termos de benefício líquido do Orçamento Comunitário: Espanha, Grécia e Polónia. No outro extremo, temos como principais contribuintes a Alemanha, a França e a Itália (Mateus, 2013).

dos fortes movimentos inflacionistas e dos “financiamentos abundantes a juros reduzidos”. No entanto, o lado negativo também viria a fazer-se sentir, na medida em que o país ficou “sem instrumentos de defesa da economia nacional”<sup>18</sup>, como é corroborado por Amaral (2006).

Tradicionalmente, Portugal apresentou-se como um país com uma balança comercial deficitária, dependente das remessas dos emigrantes para manter o equilíbrio da balança de pagamentos, dependendo igualmente nos últimos tempos do investimento financeiro e de fluxos financeiros da UE. A introdução do euro deveria todavia ter merecido alguma ponderação (Vilar, 2011). A conjugação de baixas taxas de juro com ausência de constrangimentos cambiais culminou num endividamento excessivo e um uso inapropriado da banca. O autor considera assim que esta foi uma oportunidade perdida, por sempre se ter encarado a UE como uma fonte de recursos sem preocupações de eficiência e competitividade.

Portugal encontra-se assim perante uma enorme encruzilhada. Se de um lado tem de enfrentar a concorrência de países produtores de bens a baixo custo (casos da China e da Índia), do outro lado vê-se confrontado com uma acrescida concorrência a Leste. Neste contexto, os fundos estruturais apresentam-se mais do que nunca como uma enorme oportunidade, e talvez última, de desenvolvimento do tecido empresarial português.

### **iii. A Importância dos Fundos Estruturais no Tecido Empresarial Português**

A entrada na UE teve efeitos positivos em termos de modernização da economia portuguesa, com investimentos em infraestruturas, ferrovias, rodovias, portos, telecomunicações, energia, ciência e tecnologia, educação e formação. Também o tecido empresarial português se adaptou à evolução da realidade, dada a dinamização de que foi alvo.

O tecido empresarial português é maioritariamente composto por empresas de pequena e média dimensão, que têm uma forte capacidade geradora de emprego e constituem igualmente uma fonte de inovação, empreendedorismo e crescimento cruciais para o desenvolvimento económico de qualquer país (Andrez, 2011).

---

<sup>18</sup> Veja-se Regueira (2011).

Relativamente às outras empresas, as PME deparam-se com desafios acrescidos dada a sua dimensão, nomeadamente no acesso a mercados de produtos transacionáveis e no acesso ao mercado de produtos financeiros, ou seja, no acesso ao crédito.

Assim, poder-se-á dizer que estas empresas têm, por um lado, uma extrema importância socioeconómica, por outro, especificidades discriminatórias. Por este motivo, a UE e os Estados-membros têm vindo a promover medidas que atenuem as dificuldades de percurso destas empresas, criando condições mais favoráveis para o seu crescimento e manutenção no mercado. Exemplo destas ajudas são os Fundos Estruturais, o que acaba por constituir uma discriminação positiva das políticas públicas.

As empresas de menor dimensão têm maior propensão para gerar emprego e implementar inovações dada a sua flexibilidade para se adaptarem à mudança e a sua facilidade em explorar nichos de mercado tendo em conta a tecnologia disponível e a área geográfica em que se encontram. Contudo, são empresas mais vulneráveis aos desafios impostos pela excessiva regulamentação e carga administrativa. Têm maiores barreiras ao financiamento e encontram algumas limitações quanto às competências de gestão dos seus gestores.

A nível europeu, foi em Portugal que se deram os primeiros passos para a prossecução de uma estratégia política comum para PME com a aprovação da Carta Europeia das Pequenas Empresas, no ano de 2000. Mais tarde, em Novembro de 2005, é adotada uma efetiva política comunitária de PME intitulada “Modernizar a política de PME na UE para cumprir a agenda de Lisboa”<sup>19</sup>. Os eixos principais desta política tinham como fim a desburocratização, como meio de proporcionar às empresas um melhor ambiente no mercado, a promoção do empreendedorismo (criação de empresas, colocação de jovens técnicos nas empresas), a criação de uma envolvente que permitisse inovação e internacionalização de empresas através de apoios financeiros às suas estratégias e, por fim, a articulação profícua entre PME e agências públicas, nomeadamente através de parcerias público-privadas.

Portugal tem seguido os eixos comunitários de políticas para PME. Neste âmbito o IAPMEI destaca-se na gestão de boa parte dos sistemas de incentivos co-financiados pelos Fundos Estruturais.

Para gerar um melhor ambiente de negócios, no que diz respeito à simplificação administrativa, foi criada, em 1997, a Rede de Centros de Formalidades de Empresas, onde

---

<sup>19</sup> Estratégia que integra e substitui a Carta Europeia das PME, aprovada em 2000.

se realizam atos como a constituição, alteração ou extinção de empresas e entre outros, num único local, através de delegações ou extensões dos serviços ou organismos da administração pública, onde se inclui o IAPMEI, que mais diretamente intervêm nestes processos. Em 2001, foi lançada a Rede de Gabinetes de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial como resultado de uma parceria entre o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, as universidades, centros tecnológicos e associações empresariais. A Empresa na Hora, iniciativa desenvolvida em 2005, e a Empresa *on-line*, criada em 2006, são outros dois bons exemplos. O seu objetivo era a simplificação do processo de constituição de empresas. O Programa Simplex, lançado em 2006, tinha também como meta simplificar a burocracia, reduzindo os atos e os custos administrativos e notariais associados à vida das empresas. Na mesma linha de atuação, o Portal da Empresa, possibilitou igualmente o acesso eletrónico a 75 serviços públicos e facilitou a prestação de informação empresarial, implementando um único formulário, dirigido às Finanças, ao Registo Comercial, ao INE e ao Banco de Portugal.

Relativamente ao empreendedorismo, acesso ao mercado financeiro e reforço das competências de gestão foi criado um conjunto de sistemas de incentivos à modernização e inovação empresarial através de programas co-financiados pelos Fundos Estruturais. Entre 1988 e 1992, foi criado o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), ao qual se seguiu o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II), entre 1994 e 1999; o Programa Operacional da Economia (POE), entre 2000 e 2003; o Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME), entre 2003 e 2006; o Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio (MODCOM), em 2005, e finalmente, o QREN, entre 2007 e 2013, que destinava 60% do seu orçamento a PME.

No ano de 1989, foram ainda criadas duas empresas públicas de Capital de Risco pelo IAPMEI, no âmbito do PEDIP, hoje designadas por InovCapital e PME Investimentos<sup>20</sup>. Em 1994, surgiu a SPGM- Sociedade de Investimentos, SA, que se transformou numa sociedade de contragarantia mútua para gerir o Fundo de Contragarantia Mútuo instituído em 1998, dando lugar ao lançamento do Sistema de Garantia Mútua em Portugal, dinamizado pelo IAPMEI, no âmbito do PEDIP II. Atualmente, o sistema é composto, para além da SPGM, por quatro sociedades de garantia mútua (Norgarante, Lisgarante, Garval e Agrogarante). Em 2006, o IAPMEI lançou ainda o Programa Quadro

---

<sup>20</sup> Inicialmente, NORPEDIP e SULPEDIP.

para a Inovação Financeira no Mercado das PME do IAPMEI (INOFIN). Deste destaca-se o programa FINANCIA que financia novas empresas com soluções integradas de capital de risco e garantia mútua. Também o Finresce, que surgiu em 2007, de uma parceria entre o IAPMEI e o sistema bancário, facilita o acesso ao crédito das PME, sendo a partir deste que se dá às empresas o estatuto de “PME Líder”. Finalmente, o Programa Inovjovem, criado no ano de 2005, foi também fundamental para inserir milhares de jovens licenciados em PME nacionais.

Em 2007, houve lugar a uma revisão intercalar da política de PME comunitária dadas as alterações nas estruturas dos mercados e ainda em virtude do surgimento de novas centralidades, como a inovação no financiamento, uma melhor regulamentação, incentivos à internacionalização e à promoção da eficiência energética. No ano seguinte, foi aprovado um novo documento denominado “Lei Quadro das PME”, que surge com um enquadramento legal cujo objetivo seria prosseguir uma Política Comum de PME através do estímulo a ambientes prósperos para empresários e empresas familiares, incentivo ao empreendedorismo, novas oportunidades para empresários cuja sua empresa tivesse falido, capacitar as administrações públicas para dar resposta às necessidades das empresas, facilitar a participação de PME no mercado dos contratos públicos, incentivar o acesso ao financiamento, criar um ambiente legal e empresarial que seja propício ao cumprimento de prazos de pagamento em transações comerciais, incentivar o aumento do nível de qualificações e estimular a inovação nas PME e, finalmente, transformar desafios ambientais em oportunidades.

Mais recentemente, a crise internacional e a retração da atividade económica levaram à adoção de um documento<sup>21</sup> que continha as “Questões-chave de 2009”, elaborado numa reunião do Conselho com o objetivo de ser transmitido ao Conselho Europeu da Primavera de 2009. Neste diploma foram reforçados os princípios da Lei das PME, proposta a realização de um “Teste PME” em todas as iniciativas que afetassem as empresas e, face ao contexto vivido, nomeadamente no que toca ao crédito bancário, o documento salienta ainda a necessidade de assegurar o acesso ao crédito por parte das PME, para que estratégias de inovação não parassem devido a falta de financiamento (Andrez, 2011).

Relativamente à competitividade das empresas, partindo do princípio que estas aproveitaram o que o Mercado Interno europeu e a globalização lhes ofereceu, podemos concluir que a integração na UE trouxe condições mais favoráveis ao investimento e levou

---

<sup>21</sup> Número 7232/09.



a alterações no comportamento dos empresários, já que transformou a sua visão no sentido de valorizar a abertura externa e a importância de modernização das empresas.

Todavia, a fase de crescimento pela qual Portugal passou não teve origem numa “aceleração qualitativa”, ou seja, os “progressos qualitativos” ficaram aquém a nível de competitividade e especialização. As empresas portuguesas não conseguiram ainda atingir um nível de competitividade capaz de lhes permitir estar à altura das exigências da concorrência da UE alargada, no contexto do novo quadro orçamental e cambial da zona euro.

O país passou por uma verdadeira “história de facilidades”, proveniente do acesso ao crédito barato por parte do Estado, empresas, bancos e famílias, como meio de amparar o nível e despesa “como se os credores não se interrogassem sobre a solvabilidade dos devedores.”(Mateus, 2013).

Assim, poder-se-á dizer que os fundos estruturais foram de capital importância para o desenvolvimento do tecido empresarial português. Foram criados múltiplos mecanismos no sentido de impulsionar e dinamizar as empresas portuguesas, cumprindo as indicações europeias, no entanto, os resultados manifestaram-se aquém do desejado. Portanto, mais uma vez emerge a necessidade de interpretar o “Novo QREN” como uma oportunidade a não escapar. As estratégias a adotar por organismos como o IAPMEI devem ser detalhadamente definidas para uma boa prossecução dos objetivos, deve ser acentuada a supervisão e não se deve dispensar a avaliação dos investimentos e a análise das suas repercussões na economia.

### **3- Estudo Aplicado**

A secção 3 procura descrever o período de estágio, de quatro meses no IAPMEI. Inicia-se com a apresentação da entidade de acolhimento, de seguida são elencados os objetivos e enquadramento do estágio, assim como, as tarefas desenvolvidas. Por fim, será analisado um conjunto de dados, recolhidos no decurso do estágio curricular.

### 3.1- Apresentação da Entidade de Acolhimento

O IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação<sup>22</sup>, foi criado em Portugal, no ano de 1975, através do Decreto-Lei n.º 51/75 de 7 de Fevereiro, com o objetivo de executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial.

O IAPMEI é uma delegação do Ministério da Economia e do Emprego (MEE) que tem como missão “Promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade e da produtividade das empresas, em especial das de pequena e média dimensão, que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do MEE, com exceção do sector de turismo.”<sup>23</sup>

Segundo os critérios definidos na legislação europeia<sup>24</sup> uma empresa é considerada PME segundo o seu número de efetivos<sup>25</sup> e o seu volume de negócios ou balanço total.

Documenta-se no quadro 1 os critérios para classificar a dimensão das empresas.

**Quadro 1: Critérios sobre a Dimensão das Empresas**

Dimensão	Efetivos	Volume de Negócios*	ou	Balanço total*
Média	<250	≤ 50 milhões de euros		≤ 43 milhões de euros
Pequena	<50	≤ 10 milhões de euros		≤ 10 milhões de euros
Micro	<10	≤ 2 milhões de euros		≤ 2 milhões de euros

**Nota:** \*Pode cumprir apenas um dos critérios (Volume de negócios ou balanço)

**Fonte:** Dados extraídos da Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003

No que diz respeito ao IAPMEI, este é constituído por uma rede regional de 12 centros de desenvolvimento empresarial, localizados de norte a sul do país e tem cerca de 390 trabalhadores no total. Estes polos dão apoio local aos empresários e empreendedores prestando serviços de informação e assistência empresarial personalizada. O IAPMEI tem

<sup>22</sup> Inicialmente a nomenclatura era Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento. O IAPMEI veio substituir a CAPME - Comissão de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais criada em 1974 através do Decreto-Lei n.º 217/74 de 27 de Maio.

<sup>23</sup> Decreto-Lei n.º 140/2007 de 27 de Abril.

<sup>24</sup> Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003.

<sup>25</sup> “Os efetivos correspondem ao número de unidades trabalho-ano (UTA), isto é, ao número de pessoas que tenham trabalhado na empresa em questão, ou por conta dela, a tempo inteiro durante todo o ano considerado.” (excerto do art. 5º da recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003).

ainda dois escritórios em Espanha (Vigo e Mérida) que apoiam empresários que queiram expandir a sua área de negócio a este país (IAPMEI, 2013).

Aquando da sua criação, um ano após a Revolução de 25 de Abril, a função do IAPMEI consistia em fazer um levantamento das debilidades das PME portuguesas. Estas apresentavam graves problemas a nível técnico e de gestão, equipamentos obsoletos, falta de capital e endividamento. No sentido de colmatar estes problemas, foram criados os pólos regionais de apoio, linhas de crédito, assistência tecnológica itinerante e um programa de estímulo ao empreendedorismo.

Mais tarde, com a entrada de Portugal na então CEE, novos desafios foram impostos ao IAPMEI. Esta fase exigiu uma preparação por parte das empresas e, neste sentido, foram criados Centros de Informação e Assistência Técnica, Bolsas de Subcontratação, uma rede de Extensão Industrial, programas de apoio à criação e dinamização de PME e foi também instituído o prémio Jovem Empresário.

Ao nível dos Quadros Comunitários de Apoio, a intervenção do IAPMEI consubstanciou-se no auxílio na sua concepção, implementação e gestão. A partir do QCA II o Instituto passou a analisar e a acompanhar projetos dos sistemas de incentivos, tendo a sua área de intervenção sido alargada também ao setor terciário.

No início dos anos 90, é criado o PEDIP. Como instrumento de incentivo às empresas, visava a modernização e inovação nas PME. Os mecanismos implantados alteraram a situação das PME, ajudando-as na integração no mercado externo. Mais tarde, outros programas de apoio surgiram, como o PROCOM (Programa de Apoio à Modernização do Comércio), a Iniciativa Comunitária PME, o SISCOOP (Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial), sempre em busca de modernizar o tecido empresarial português e tentando torná-lo mais competitivo.

No âmbito do QREN, o IAPMEI funciona enquanto Organismo Intermédio, ou seja, serve de ponte entre as Autoridades de Gestão e os promotores. Assim, a sua função é de aconselhamento, análise, acompanhamento, verificação, pagamento e fiscalização de projetos apresentados no âmbito dos Sistemas de Incentivos.

Atualmente, o IAPMEI, para além do seu papel na gestão de Sistemas de Incentivos, tem ainda seis domínios prioritários: a assistência empresarial, a dinamização do empreendedorismo, a promoção da inovação empresarial, a facilitação do financiamento empresarial e a indução de investimento empresarial qualificado.

### 3.2- Objetivos e Enquadramento do Estágio

O estágio decorreu no Departamento de Fiscalização e Controlo (DpFC) do IAPMEI<sup>26</sup>. Este departamento tem como competência controlar e fiscalizar a execução dos projetos apoiados, no âmbito dos quadros comunitários de apoio, sendo a sua função principal a de é garantir uma boa aplicação dos fundos de acordo com as disposições legais aplicáveis.

O departamento tinha como compromissos para 2013 realizar relatórios de auditoria, encerrar projetos executados, acompanhar ações de controlo do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR) e/ou das Autoridades de Gestão, realizar relatórios de auditoria no âmbito do Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio (MODCOM), tendo sempre em vista a eficácia e fiabilidade dos sistemas de incentivos.

Do DpFC fazem parte nove colaboradores, estando três em Coimbra e seis em Lisboa. Apenas existe nestas duas cidades, não obstante a sua área de atuação abranger todo o país. Como tal, no decorrer do nosso estágio tivemos oportunidade de contactar com empresas de diversas regiões de Portugal.

O estágio decorreu entre 9 de Setembro e 27 de Dezembro de 2013, sendo possível dividir este período, em três fases. Numa primeira fase, o objetivo consistiu na aquisição de competências em termos de conhecimentos da regulamentação dos Sistemas de Incentivos QREN, nomeadamente, legislação comunitária e nacional, orientações técnicas, orientações de gestão, ciclo processual (candidatura, acompanhamento, pagamento) e procedimentos de fiscalização. Numa segunda fase, o objetivo passava já pela nossa integração nas equipas enquanto *observer*, ou seja, acompanhar as equipas de fiscalização na visita a empresas beneficiárias de ajudas comunitárias e também na elaboração de relatórios. Na terceira e última fase, a nossa participação passou já pela integração em equipas de Fiscalização enquanto *partner*, ajudando a restante equipa na análise de projetos.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 1.

### 3.3- Tarefas Desenvolvidas

Inicialmente, foi necessário proceder a uma familiarização com conceitos e documentos essenciais à prossecução do trabalho futuro. Para tal foi necessário o estudo do Manual de Procedimentos do QREN, a leitura de Orientações Técnicas e de Gestão, de legislação nacional e europeia relativa aos incentivos, do Código do IVA, do Código do IRS, do Código do IRC, do Código do Trabalho, do Código das Sociedades Comerciais e do Sistema de Normalização Contabilística.

Este estudo revelou-se útil para uma melhor compreensão do processo de atribuição de incentivos, desde a candidatura até ao encerramento dos projetos. Tratou-se de um trabalho continuado já que os referidos documentos foram essenciais ao longo de todo o período de estágio, enquanto material de apoio.

Numa fase seguinte, procedeu-se à organização de *dossiers* de projeto, que incluíam a candidatura, análise, processo de decisão, execução, acompanhamento e controlo, assim como correspondência trocada entre o IAPMEI e o promotor e documentos comprovativos das despesas efetuadas no âmbito do projeto. Posteriormente, passei a analisar os processos das entidades beneficiárias, do Sistema de Incentivos à Inovação e do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização, em conjunto com outras pessoas do Departamento.

Segundo o Manual de Procedimentos do QREN, o processo de atribuição de incentivos realiza-se em várias fases, cumprindo um conjunto de procedimentos base. Inicia-se com a abertura de concursos, no seguimento da execução do Plano Anual de Concursos<sup>27</sup> onde se determinam, por Sistema de Incentivo e tipologia de projeto, o número de concursos a realizar por ano e a respetiva calendarização indicativa. A abertura de concursos ocorre através de Avisos para Apresentação de Candidaturas que incluem: o objetivo e as prioridades visadas, a tipologia dos projetos a apoiar, o âmbito territorial, os prazos para apresentação de candidaturas, a metodologia de apuramento do Mérito do Projeto, a data limite de comunicação da decisão aos promotores e o orçamento de incentivos a conceder.

Perante tal Aviso, segue-se a apresentação da candidatura por parte do promotor através de um formulário *on-line* do Portal COMPETE. A candidatura inclui a

---

<sup>27</sup> Este plano é objeto de aprovação por despacho conjunto dos Ministros Coordenadores das Comissões Ministeriais de Coordenação do POFC e dos PO (Programas Operacionais) Regionais.

caracterização do promotor, historial da empresa, análise *swot*, principais produtos/mercadorias/serviços/mercados, demonstrações de resultados e balanços (históricas e previsionais) e postos de trabalho. São descritos os objetivos do projeto, o seu enquadramento, as ações a implementar e um quadro de investimentos.

Passa-se em seguida para a análise de candidaturas, onde é tido em conta o Enquadramento Nacional, Regulamentos dos Sistemas de Incentivos, Avisos para Apresentação de Candidaturas e Orientações Técnicas e de Gestão aplicáveis.

Depois desta análise, o Organismo Intermédio emite formalmente um parecer onde constará se o projeto foi considerado como elegível ou não elegível. Posteriormente, a Autoridade de Gestão valida a decisão, carece esta ainda de homologação ministerial<sup>28</sup>.

Uma vez aprovada a candidatura, a entidade beneficiária realiza um contrato de concessão de Incentivos com o IAPMEI onde se define o montante de investimento global, o período de investimento, o montante de incentivo reembolsável ou não reembolsável, as condições específicas da atribuição do incentivo, as obrigações do promotor, informações relativas ao acompanhamento, controlo e fiscalização, renegociação, cessão da posição contratual e mora, a resolução do contrato, os encargos com o mesmo e o período de vigência, seguindo-se uma fase de acompanhamento da execução do contrato.

O principal papel do IAPMEI neste processo, enquanto Organismo Intermédio, é o de analisar os projetos, proceder à contratação dos incentivos e, por fim, controlar e acompanhar a execução dos projetos aprovados.

No âmbito do Departamento onde realizámos o nosso estágio, as ações de fiscalização têm como função preservar/garantir a fiabilidade e qualidade dos serviços prestados pelo IAPMEI, dadas as linhas orientadoras das Autoridades de Gestão.

Sob uma dimensão mais técnica trabalhámos diariamente, no âmbito do nosso estágio, com princípios contabilísticos, de fiscalidade e legislação nacional e comunitária dos incentivos, o que acabou por cimentar as nossas competências na atividade de fiscalização, tendo também contribuído para salientar a importância da adoção de boas práticas na monitorização dos investimentos apoiados, quer para as entidades beneficiárias quer para os *stakeholders*.

Durante este percurso, foram visitadas algumas empresas no âmbito de verificações físicas. Estas ações tiveram como objetivo verificar se o promotor estava a cumprir o que

---

<sup>28</sup> Obrigatória nos projetos do regime contratual de investimento.

tinha sido acordado no âmbito do contrato de concessão de incentivos, tal como previsto na alínea b) do n.º 2 do artigo 13.º, do Regulamento (CE) n.º 1828/2006):

“As verificações certificam a veracidade das despesas declaradas, o fornecimento dos produtos ou serviços nos termos da decisão de aprovação, a exatidão dos pedidos de reembolso pelo beneficiário e a conformidade das operações e das despesas com as regras nacionais e comunitárias. Devem incluir procedimentos para evitar duplicações de financiamento de despesas com outros regimes comunitários ou nacionais e com outros períodos de programação.”

No dia 12 de Setembro, deslocámo-nos a Lisboa no âmbito da realização da conferência intitulada: “*1º Portugal Ventures Day*”, sobre empreendedorismo, com importantes testemunhos de oradores nacionais e internacionais. Foram neste dia distinguidos aqueles que se destacaram no país com percursos de excelência na área do empreendedorismo e as empresas que mais arriscaram em partir para o mercado internacional.

Entre 25 e 27 de Novembro tivemos também oportunidade de frequentar uma formação sobre auditoria, em Lisboa, ministrada por dois Revisores Oficiais de Contas.

Até ao final de Novembro foram ainda realizadas diversas verificações e relatórios de fiscalização e controlo no âmbito do QREN, nos quais participámos, integrando as equipas do IAPMEI.

No mês de Dezembro analisámos projetos do Sistema MODCOM (Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio). Este programa terminou em 2010 e foi criado com o intuito de revitalizar a atividade comercial, designadamente os centros de comércio próximos de redes urbanas ou rurais. Dirigia-se a micro, pequenas e médias empresas.

Na análise dos processos do Sistema MODCOM, por parte do DpFC, são identificadas e expostas ao promotor anomalias encontradas nos projetos. Perante tal, o promotor pode realizar um contraditório (resposta às anomalias apontadas), no sentido de demonstrar a sua posição perante o caso. O que realizámos no decorrer do mês de Dezembro foi responder a esses contraditórios, juntamente com os restantes membros do Departamento.

Foi interessante analisar este sistema de incentivos, já que nele são apoiados equipamentos considerados básicos, ao contrário dos apoios provenientes do QREN, que se destinam a apoiar Inovação, Qualificação e Investigação e Desenvolvimento.

Este estágio representou para nós um primeiro contacto laboral com um Instituto Público. Numa análise retrospectiva consideramos ter aprendido bastante, nomeadamente

no que se refere a aspetos técnicos de auditoria, contabilidade e fiscalidade e a aspetos menos técnicos sobre como funciona na prática a política regional da UE em Portugal. O contacto com profissionais experientes e ágeis foi sem dúvida uma mais-valia.

A visita às entidades promotoras e a análise dos *dossiers* de projeto permitiu-nos ter uma noção mais verdadeira do funcionamento das empresas, nomeadamente das PME em Portugal, e também perceber qual o impacto nas empresas nacionais do ambiente económico externo.

A terminar, importante ainda, referir que os conhecimentos e aprendizagem adquiridos durante o nosso percurso académico foram úteis no decorrer do estágio, nomeadamente as disciplinas de Contabilidade Financeira I, Direito Económico, Direito do Trabalho, Economia Pública, Gestão Financeira e o Seminário de Economia Europeia.

### **3.4- Análise de Dados**

Nesta secção apresentam-se quatro empresas cujos processos foram analisados no DpFC. O critério para a escolha das entidades beneficiárias, foi o facto de nos termos deslocado às empresas em questão e o facto de termos analisado os seus processos, juntamente com outros colegas do departamento, no período em que decorreu o estágio. Por se tratarem de dados confidenciais, optou-se por não identificar as empresas em causa, designando-as para esse efeito simplesmente por empresa A, B, C e D.

O objetivo desta análise prende-se com a tentativa de avaliar as motivações e estratégias que levam as empresas a procurar obter subsídios. De salientar, que o DpFC elabora relatórios que contêm pareceres. Todavia, a decisão final é sempre da Autoridade de Gestão, nos casos seguintes o PO Centro e PO Norte. Documenta-se no quadro 2, para as quatro empresas analisadas, as principais características associadas ao seu processo de candidatura, nomeadamente o tipo de atividade económica, a dimensão, a localização e o sistema de incentivos.



## Quadro 2: Análise de Candidaturas – Casos Práticos

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Atividade Económica</b>	Consultoria para Negócios e Gestão	Venda de Vinho - distribuição	Construção de Edifícios	Fabricação de Tecidos de Malha
<b>Dimensão</b>	Pequena	Micro	Média	Pequena
<b>Localização</b>	Norte	Centro	Norte	Norte
<b>Sistema de Incentivos</b>	Qualificação	Qualificação	Qualificação	Inovação

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

### **Empresa A**

A entidade beneficiária A, é uma empresa de consultoria para negócios e gestão que presta serviços em regime de *outsourcing*, em cerca de uma dezena de empresas, designadamente em áreas relacionadas com a inovação, em concreto, no que se refere a aspetos relacionados com criatividade, geração de projetos, captação de incentivos, busca de parceiros e recursos, implementação e gestão de projetos e exploração de resultados. Além disso, a empresa é pioneira no desenvolvimento de uma oferta de avaliação de intangíveis, serviço que permite aos seus clientes refletir nos seus resultados contabilísticos os resultados dos projetos de inovação.

À data da candidatura a empresa tinha 16 trabalhadores, dos quais 5 eram do sexo feminino e 11 do sexo masculino. Destes, 87,5% tinham um nível de qualificação igual ou superior a licenciatura.

Ao nível de internacionalização, para além do mercado português, a empresa presta serviços também no mercado espanhol e belga, conforme se ilustra na Figura 6.

**Figura 6: Internacionalização- Empresa A**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

A empresa A apresentou no ano de 2008 uma candidatura ao sistema de Incentivos à Qualificação de PME. Com esta candidatura a empresa visava aumentar o potencial de inovação, nomeadamente em termos organizacionais e tecnológicos.

O projeto passava por investir em áreas de desenvolvimento e engenharia de produtos, processos e serviços, assim como introduzir novos modelos e novas filosofias de organização do trabalho. A igualdade de oportunidades na empresa era outro dos objetivos a atingir com esta candidatura, através de ações no sentido de melhorar a articulação da vida profissional com a vida familiar dos colaboradores da empresa.

O período de implementação do projeto ocorreu em 2009 e 2010. O montante de investimento contratado foi de cerca de 425 mil euros, sendo o montante de despesas elegíveis de cerca de 330 mil euros e o montante do incentivo não reembolsável atribuído de cerca de 150 mil euros. Quanto ao investimento executado, foi de cerca de 200 mil euros, com o montante de despesas elegíveis de aproximadamente 55 mil euros e o respetivo incentivo não reembolsável de quase 25 mil euros. O projeto teve, no entanto, um grau de execução relativamente baixo, inferior a 50% do previsto no Contrato de Concessão de Incentivos.

Na fase de atuação do Departamento de Fiscalização e Controlo foi efetuada uma verificação a cerca de 70% do projeto (amostra aleatória). No decurso da visita à empresa foi analisado o *dossier* do projeto, originais dos comprovantes de despesa e respetivo fluxo financeiro e contabilístico.

Foram encontradas anomalias, nomeadamente a existência de comprovantes que não preenchiam requisitos de elegibilidade (sobreposições de despesas, questões legais: não enquadramento em despesas elegíveis, despesas que correspondem a despesas correntes, tipologia de investimento não previstas em contrato).

Foi ainda efetuada uma verificação contabilística de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e uma verificação física, a partir da qual se confirmaram que todos os investimentos realizados no âmbito do projeto se encontravam nas instalações da empresa. Também a documentação relacionada com os técnicos contratados no âmbito do projeto foi analisada, já que os seus vencimentos eram também participados. Constatou-se, que a função ocupada pelos dois técnicos contratados se enquadrava em despesas de funcionamento da empresa e não estava vinculada propriamente ao projeto<sup>29</sup>, tornando por isso estas contratações não elegíveis.

A situação contributiva do promotor, relativamente à Segurança Social e às Finanças, estava regularizada, o que foi confirmado através de certidões de não dívida a estas Instituições.

Numa análise global, o parecer do DpFC concluiu que não foram cumpridos os objetivos do projeto estabelecidos em contrato de Concessão de Incentivos e, como tal, propôs-se a devolução do montante de incentivo já transferido e a descativação do incentivo não reembolsável atribuído em contrato.

## **Empresa B**

A empresa B tem como atividade a distribuição e venda de vinhos. Não obstante tratar-se de uma micro empresa da região centro, oferece todavia aos seus clientes serviços de comercialização dos produtos no mercado nacional e internacional, serviços de marketing e serviços de apoio ao desenvolvimento enológico dos seus vinhos.

No momento da candidatura, a empresa B era composta por quatro trabalhadores, três dos quais com ensino secundário e outro com licenciatura.

A empresa exerce a sua atividade em doze países, dos continentes europeu, americano, asiático e africano, conforme se ilustra na Figura 7.

---

<sup>29</sup> De acordo com a legislação aplicável, os postos de trabalho deverão desempenhar funções exclusivas e dedicadas a 100% às áreas de intervenção do projeto para o qual os mesmos tenham sido contratados.



um grau de execução extraordinariamente baixo, de apenas 26% face ao previsto em Contrato de Concessão de Incentivos.

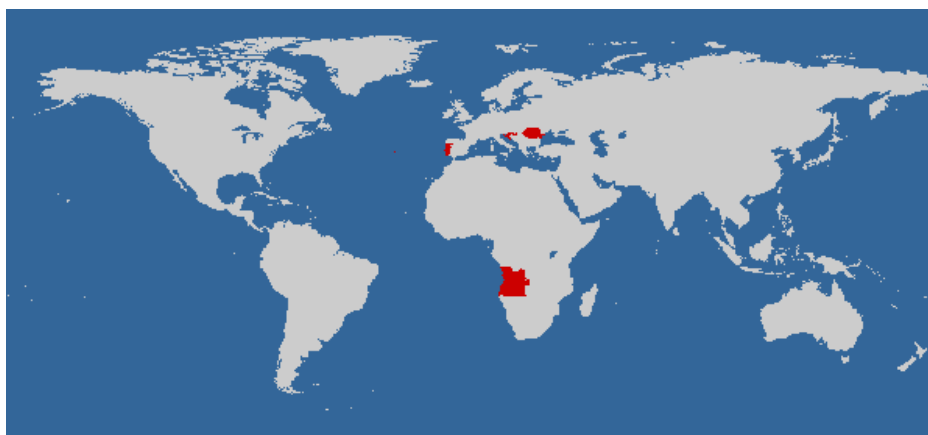
O DpFC em visita à empresa, procedeu à verificação física, tendo constatado que tudo estava regularizado: *dossier* de projeto, os equipamentos correspondiam ao previsto em contrato e encontravam-se na empresa, bem como a publicitação da comparticipação estava conforme a legislação. Relativamente à avaliação dos objetivos, não obstante o baixo grau de execução do projeto, o DpFC considerou que na generalidade os objetivos foram atingidos, tendo sido reforçadas as capacidades de comercialização e introduzidos novos modelos na organização da empresa. Foram igualmente adotadas novas tecnologias e foram contratados os dois quadros técnicos. Como tal propôs-se o pagamento do incentivo não reembolsável remanescente, ressalvando, no entanto, que o promotor deveria manter afetos à sua atividade os ativos adquiridos no âmbito do projeto, durante três anos após o encerramento do projeto.

### **Empresa C**

A empresa C é uma média empresa da região norte que se enquadra no setor da construção civil e obras públicas. À data da candidatura, a empresa tinha 129 trabalhadores, 107 homens e 22 mulheres, sendo que destes 50 têm como nível de qualificação o ensino básico, 49 licenciatura, 28 ensino secundário, 6 bacharelato e 1 o primeiro ciclo incompleto.

A empresa C realiza prestação de serviços em Portugal, Angola, Roménia e Croácia, conforme se ilustra na Figura 8.

**Figura 8: Internacionalização- Empresa C**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

Os objetivos desta candidatura consistiram, por um lado, em procurar aumentar a competitividade da empresa no mercado através de aumentos de produtividade, melhorias organizacionais, aumento da motivação dos trabalhadores (através da melhoria das suas condições de trabalho, segurança e saúde). Por outro lado, a empresa procurou também com a candidatura investir na internacionalização.

Com este projeto a empresa pretendia melhorar o seu sistema de informação e gestão de modo a articular e agrupar a informação proveniente das diferentes áreas de negócio da empresa e a melhor integrar os diferentes locais onde a empresa opera. A integração pode ser vista sob uma perspectiva funcional (sistemas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas e compras) e sob uma perspectiva sistémica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais e sistemas de apoio à decisão).

Existia também o intuito de implementar um plano bem definido de internacionalização, apesar desta já se encontrar a operar no estrangeiro. Pretendia-se, contudo, encontrar novas alianças com sócios locais para combater o contexto de crise nacional, nomeadamente através de ações de prospeção de mercado e de promoção internacional.

O desenvolvimento de um Plano de Comunicação e Marketing dirigido ao mercado internacional era também uma das prioridades da candidatura. A empresa tinha por objetivo fazer um estudo sobre cada país individualmente, sobre a sua cultura, economia, política, Leis e normativas, regras relativamente a marcas, patentes, licenciamento e câmbio. Nesse sentido, procurava também que a candidatura incluísse a conceção de material promocional e informativo dirigido a cada país, tendo em conta as suas especificidades.

A empresa pretendia ainda apostar em novos negócios ligados às áreas do ambiente e energia, adquirindo capitais de empresas do ramo. Para melhor prosseguir esta estratégia a empresa decidiu contratar um técnico da área do ambiente.

Face às obrigações legais e com intuito de melhorar o seu desempenho global a empresa visava também implementar um Sistema de Gestão Ambiental. Para tal, propunha-se igualmente a contratar um técnico especializado e investir ainda na qualificação dos recursos humanos da empresa.

Não é assim de estranhar que a candidatura tivesse também incluído um projeto tendo em vista a implementação de um sistema integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no trabalho e de Responsabilidade Social.

Quanto à análise do DpFC, concluiu-se no decurso da visita à empresa que o *dossier* do projeto estava organizado e continha todos os originais dos comprovantes de despesas e o respetivo fluxo financeiro e contabilístico. Foram porém detetadas algumas irregularidades nas despesas. Relativamente aos técnicos contratados contactou-se que estas despesas eram de funcionamento e não estavam 100% relacionadas com o projeto. Assim, consideraram-se estas despesas não elegíveis por Lei.

Ao analisar as demonstrações financeiras da empresa, verificaram-se sérias fragilidades financeiras decorrentes de uma quebra no volume de negócios, atentos os compromissos financeiros de curto prazo (fornecedores, banca e Estado), a situação económico-financeira estava abaixo do limiar exigido na legislação. O montante das despesas elegíveis apuradas foi inferior a 50% das despesas elegíveis contratadas.

A despesa certificada apurada foi inferior a 50% do total das despesas elegíveis contratadas. A empresa não tinha ainda a situação contributiva regularizada perante as Finanças e a Segurança Social. Assim concluiu-se, nos termos da legislação em vigor, que a candidatura não reunia condições de elegibilidade.

O montante de investimento contratado foi de cerca de 1 milhão e 280 mil euros, o montante de despesas elegíveis de 250 mil euros e o montante do incentivo não reembolsável atribuído de aproximadamente 125 mil euros. Quanto ao investimento executado cifrou-se nos 200 mil euros, com o montante de despesas elegíveis a atingir os 125 mil euros, tendo o projeto um grau de execução orçamental de cerca de 16% face ao previsto em Contrato de Concessão de Incentivos, ou seja, um fraco índice de execução.

Fazendo uma apreciação global do projeto, pode dizer-se que se verificaram importantes desvios relativamente à candidatura, pelo que dada a fragilidade económico-financeira da empresa propôs-se a resolução do contrato de concessão de incentivos e consequentemente a devolução do montante já concedido, bem como a descativação integral do incentivo não reembolsável atribuído em contrato.

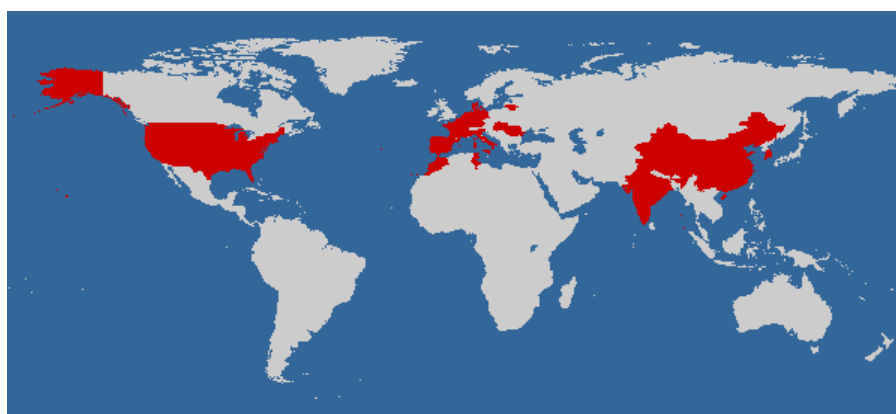
## **Empresa D**

A empresa D é uma pequena empresa do norte do país especializada na fabricação de tecidos de malha.

À data da candidatura contava com 37 trabalhadores. Relativamente à distribuição de postos de trabalho por níveis de habilitações, do total dos colaboradores 24 possuíam o ensino básico, 7 o ensino secundário e 6 tinham a licenciatura.

A empresa mantinha relações comerciais (vendas de produtos acabados e mercadorias e compra de matérias primas e mercadorias) com 18 países dos continentes europeu, asiático, africano e americano, conforme se ilustra na Figura 9.

**Figura 9: Internacionalização- Empresa D**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

O promotor candidatou-se ao Sistema de Incentivos à Inovação e tendo como grandes metas a produção de novos bens, serviços e processos e o reforço da orientação da empresa nos mercados internacionais através de uma estratégia de marketing orientada para uma maior penetração nos mercados alvo (inglês, francês e italiano).

O objetivo era assim o de crescer no mercado têxtil, inovar nos seus produtos e processos de produção, recorrendo para tal à utilização de equipamentos mais modernos. A empresa propunha-se também a aumentar a competitividade via melhoria de produtividade e criar um maior leque de produtos, implementar novos sistemas informáticos de gestão, reduzir o consumo de matérias-primas dada a otimização dos processos, valorizar os recursos humanos e apostar na expansão da sua estratégia de internacionalização.

O montante de investimento contratado foi de cerca de 1 milhão e 440 mil euros, o montante de despesas elegíveis cerca de 1 milhão e 404 mil euros e o montante do incentivo reembolsável atribuído aproximadamente de 770 mil euros. Quanto ao investimento executado foi de cerca de 1 milhão e 410 mil euros, com o montante de despesas elegíveis de aproximadamente 1 milhão e 300 mil euros e o respetivo incentivo



não reembolsável de cerca de 715 mil euros, tendo o projeto tido um grau de execução de cerca de 97% face ao previsto em Contrato de Concessão de Incentivos.

O balanço da execução deste projeto foi muito positivo. Por este facto, o promotor teve direito a um prémio de desempenho e 35% do incentivo reembolsável foi convertido em incentivo não reembolsável (fundo perdido).

De salientar que as empresas que concorreram aos Sistemas de Incentivo em causa apresentavam já um tipo de ambições que não as usualmente consideradas como mais básicas, ou seja, tratam-se de PME que desejam melhorar a sua estratégia internacional, com preocupações a nível organizacional, e procurando investir permanentemente em tecnologias de informação e comunicação (TIC). Para além disto, estas empresas colocam o trabalhador como elemento chave do seu desenvolvimento, pelo que procuram sempre zelar pelo seu bem-estar. Não é assim de estranhar a sua forte aposta na formação profissional, enquanto fator de sucesso. A estratégia passa assim do “indivíduo-força física” para o “indivíduo-conhecimento”, à semelhança do que se verifica em muitos países do norte da Europa, onde o setor empresarial passou a ser principal contribuinte para as despesas de I&D, destronando o do Ensino Superior (Rosa e Chitas, 2013). De facto, no ano de 2011, em Portugal, este tipo de empresas já eram responsáveis por cerca de 46% das despesas em I&D, enquanto no total da UE o seu contributo ascendia a 62%. No entanto, se analisarmos os dados de 2000, verificamos uma muito apreciável evolução positiva no caso da economia portuguesa. Nessa época, este tipo de empresas eram responsáveis por apenas 28% do total de investimento nesta área, enquanto na Europa respondiam por 65%, ponde assim de facto em evidência o enorme esforço de desenvolvimento do tecido empresarial português levado a cabo nos últimos anos.

#### **4- Conclusão**

Revela-se um exercício de elevada complexidade fazer uma verdadeira avaliação do efetivo impacto dos Fundos Estruturais recebidos por Portugal, uma vez que não é possível aquilatar como teria sido a evolução do país, na ausência destas ajudas. No entanto, existem trabalhos, (veja-se, por exemplo, Porto, 2005), que demonstram que algum do crescimento pode ser imputado aos Fundos Estruturais. Estima-se que até ao ano de 1999, o efeito acumulado das ajudas tenha elevado em cerca de 9% os PIBs da Grécia, Irlanda e Portugal e em mais de 4% o PIB espanhol, segundo cálculos do mesmo autor.

A integração de Portugal nas Comunidades revelou-se pois uma oportunidade, uma vez que permitiu uma “recomposição social”, significativos acréscimos de bem-estar na sociedade portuguesa e a construção de infra-estruturas. No fundo “as facilidades de acesso em tempo escasso às realizações da contemporaneidade” (Gaspar, 2011).

Houve, indubitavelmente, uma evolução favorável uma vez que foram feitas inúmeras conquistas no domínio da modernização do tecido empresarial português. Contudo o país partiu para esta corrida com um “atraso patológico”, ou seja, as metas ficaram aquém do atingido pela maioria dos países europeus. O processo de distribuição dos Fundos Estruturais poderia ter sido um estímulo para um mais rápido desenvolvimento do país, mas acabou por revelar-se insuficiente para atingir o objetivo da convergência real. O consumo desmedido, as obras públicas “descontroladas” e o acesso ao crédito banalizado, maquilharam a verdadeira situação real do país.

Passados mais de 25 anos desde a entrada de Portugal na então CEE, o país parece ainda evidenciar grandes carências em termos de produtividade comparativamente aos seus parceiros europeus. Admitindo que o valor da UE corresponde a 100%, observa-se que em 2009 uma hora de trabalho em Portugal “produzia” apenas 65% do PIB médio dos 27 países europeus, muito abaixo do máximo de 175% do Luxemburgo ou mesmo dos 108% de Espanha. Ainda que tenha aumentado ligeiramente (era de 61% no ano de 2004), a posição relativa baixou, uma vez Portugal foi mesmo ultrapassado pela República Checa e pela Eslováquia (Rosa e Chitas, 2013).

Quanto aos padrões demográficos, níveis de serviços e infraestruturas Portugal parece colocar-se lado a lado relativamente aos restantes países mais desenvolvidos da Europa, mas noutras áreas os atrasos mantêm-se evidentes, como é o caso do nível de qualificações. Portugal tem nesta matéria dos trabalhadores menos qualificados da Europa.

Refletindo sobre o futuro da política regional, e seguindo a sugestão de Porto (2005), duas questões podem ser colocadas. A primeira prende-se com a “suficiência dos recursos orçamentais”, tendo em conta os alargamentos, que aumentam a necessidade de políticas de apoio a regiões menos desenvolvidas. Há que refletir sobre a falta de compreensão por parte dos países mais ricos, ainda que países como, por exemplo, a Alemanha seja beneficiada com novas oportunidades de mercado que surgem com o desenvolvimento destas zonas mais carenciadas. A segunda, relacionada também com os países ricos, e dada a cada vez mais feroz concorrência mundial, consiste no risco de que a prossecução de políticas estruturais seja deixada para trás em detrimento de outros objetivos como, por

exemplo, o apoio a empresas chave, muitas vezes já geograficamente localizadas em zonas favorecidas.

Perante este contexto, revela-se evidente a necessidade de repensar tanto o planeamento como a efetiva avaliação dos Quadros Comunitários de Apoio, estabelecendo metas a cumprir. Poderia ser possível começar a mudança pelo próprio IAPMEI, procurando fazer uma avaliação mais precisa dos efeitos dos investimentos, visitando as empresas após a implementação dos projetos e quantificando as verdadeiras evoluções.

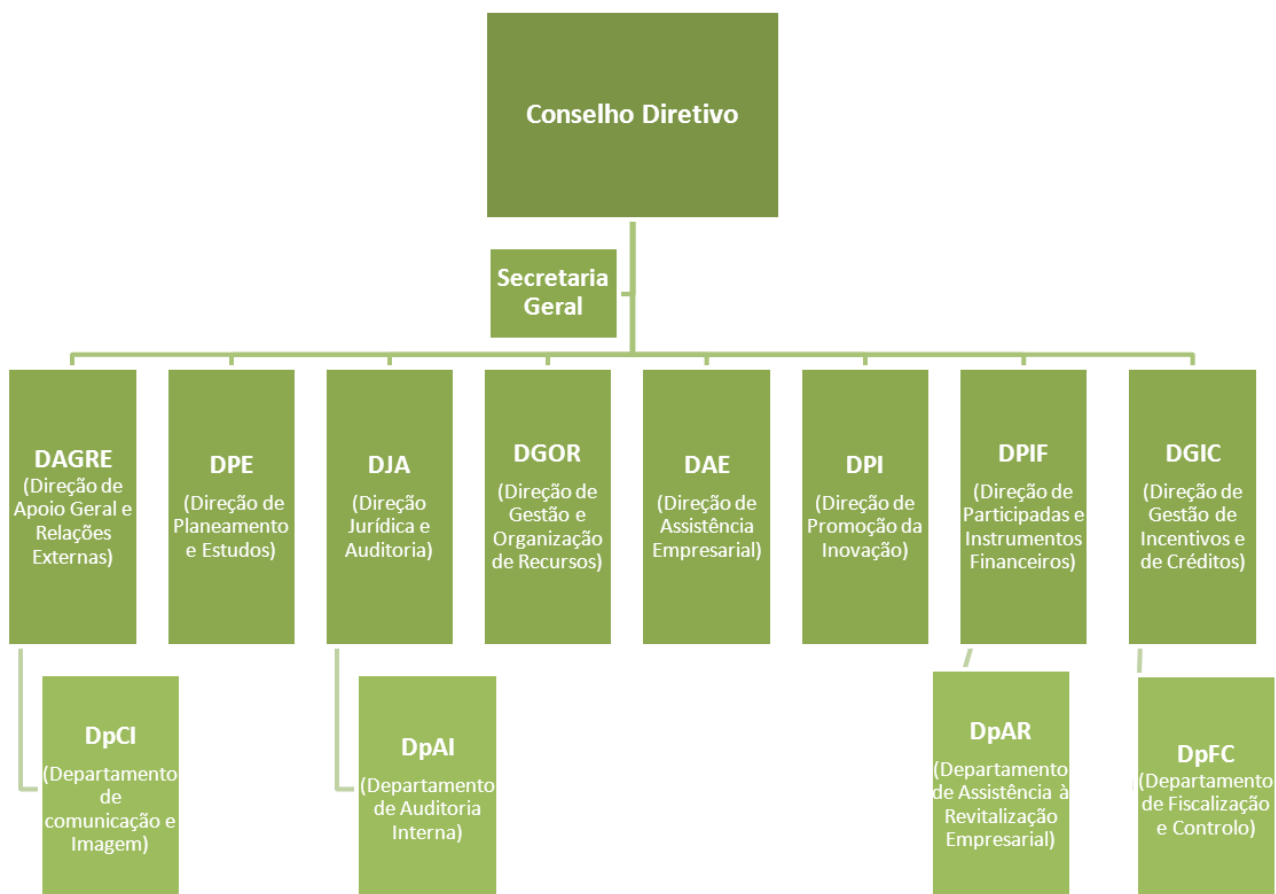
A aposta na internacionalização é crucial, tal como acompanhar as novas TIC, qualificar os recursos humanos, contratar técnicos qualificados para as empresas. Há que tentar cada vez mais acompanhar o ritmo do globo, evitando armadilhas como a subsidiodependência e entrar no eixo do crescimento e desenvolvimento económico. É aqui que o IAPMEI entra em ação à escala das PME, onde se enquadram as quatro empresas apresentadas, nem sempre com sucesso, como é natural. Contudo, há ferramentas, nomeadamente capital humano, empresários motivados e algum financiamento disponível para que se possa caminhar a um ritmo cada vez mais rápido para o patamar dos restantes Estados-membros da União Europeia.

## Referências Bibliográficas

- Amaral, J. F. do (2006). *O Impacto Económico da Integração de Portugal na Europa*. (I. da D. Nacional, Ed.).
- Andrade, J. S., e Duarte, A. P. (2013). *The Dutch Disease in the Portuguese Economy*. *GEMF*.
- Andrez, J. (2011). *Pequenas e Médias Empresas (PME) e Integração Europeia*. In Portugal e a Europa Dicionário. Tinta da China.
- Comissão, R. D. A. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, *d*, 36–41.
- Ferreira, D. (2013). *Lançamento da Estratégia- A preparação do “ Novo QREN ” e o ciclo de Fundos Estruturais 2014-2020*. IFDR.
- Gaspar, A. H. (2011). *União Europeia nos 25 anos da adesão de Portugal- uma construção pelo direito*. In 25 anos de União Europeia, 125 reflexões. Almedina.
- IAPMEI. <http://www.iapmei.pt/>. Data da consulta 01-Dezembro-2013
- IFDR. <http://www.ifdr.pt/>. Data da consulta 20-Dezembro-2013
- INE. (2013). *Empresas em Portugal 2011*.
- Lains, P. (2007). *O Economista Suave*. Cosmos.
- Marques, A. (2006). *Economia da União Europeia*. Almedina.
- Mateus, A. (2013). *25 Anos de Portugal Europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Porto, M. (2005). *Fundos Estruturais*. Dicionário de Termos Europeus. Alêtheia.
- Porto, M. (2011). *Fundos Estruturais*. Portugal e a Europa Dicionário. Tinta da China
- Regueira, A. (2011). *O que os últimos vinte e cinco anos fizeram à minha ideia de Europa*. In 25 anos de União Europeia, 125 reflexões. Almedina.
- Rosa, M. J., e Chitas, P. (2013). *Portugal e a Europa: os Números*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Vilar, E. R. (2011). 25 anos de adesão: história de sucesso ou oportunidade perdida? In *25 anos de União Europeia, 125 reflexões*. Almedina.

## Anexos

### Anexo 1- Organograma do IAPMEI



**Fonte:** Baseado no Plano de Atividades de 2013- IAPMEI.

## Anexo 2: Análise Swot da Empresa A

<p><b>Forças</b></p> <p>F1: Grande capacidade de inovação.</p> <p>F2: Forte orientação tecnológica dos seus recursos humanos.</p> <p>F3: Bom conhecimento das necessidades das empresas em termos de inovação.</p> <p>F4: Boas ligações a entidades do meio científico e tecnológico nacional.</p> <p>F5: Acesso a informação e conteúdos a nível nacional e internacional.</p> <p>F6: Modelo de organização horizontal e flexível.</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>f1: Escassez de recursos especializados para atender as solicitações do meio empresarial.</p> <p>f2: Falta de competências específicas na área da avaliação de intangíveis.</p> <p>f3: Falta de uma estratégia de marketing para os novos produtos e para o mercado empresarial.</p> <p>f4: Modelo de organização atual baseado no esforço e dedicação à vida profissional, deixando pouco espaço à vida pessoal e que dificulta a contratação de mulheres.</p> <p>f7: Soluções de TICs não adaptadas à dimensão da empresa.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1: O crescente interesse pela inovação no meio empresarial.</p> <p>O2: O aumento da procura à escala europeia para serviços de inovação.</p> <p>O3: A promoção dos núcleos de I&amp;D nas empresas e a existência dos benefícios fiscais para a inovação.</p> <p>O4: O crescente número de medidas e mecanismos de apoio à criação de novas empresas.</p> <p>O5: As dificuldades de financiamento motivadas pela crise do <i>subprime</i>, que podem motivar uma maior procura dos serviços de avaliação de intangíveis, bem como um aumento da procura de financiamentos públicos.</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>A1: Alteração da política nacional de apoio à inovação, em função do agravamento da situação económica nacional.</p> <p>A2: Retração do investimento por parte do meio empresarial.</p> <p>A3: Aumento da concorrência, nomeadamente por parte de multinacionais.</p> <p>A4: Escassez ou alta rotatividade de quadros qualificados.</p>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

### Anexo 3: Análise Swot da Empresa B

<p><b>Forças:</b></p> <p>F1: Reputação, experiência no mercado e juventude dos seus quadros.</p> <p>F2: Distribuição Nacional de vinhos das principais regiões.</p> <p>F3: Prestígio dos produtores que representa.</p> <p>F4: Conhecimento das tendências de mercado.</p> <p>F5: Forte conhecimento do mercado interno e externo, fruto da experiência dos sócios.</p> <p>F6: Boas relações comerciais com os principais produtores.</p>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <p>f1: Pequena dimensão da empresa.</p> <p>f2: Empresa em fase de lançamento das suas bases.</p> <p>f3: Equipa jovem e em formação na área específica dos vinhos.</p> <p>f4: Vendedores limitados na técnica de vendas.</p> <p>f5: Vendedores com baixo nível de conhecimento de vinhos.</p> <p>f6: Falta <i>software</i> integrado com acesso à economia digital.</p> <p>f7: Distribuição física dos produtos a necessitar de maior definição estratégica.</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1: Um número crescente de clientes de retalho a trabalhar os vinhos como uma categoria estratégica.</p> <p>O2: Potencial de crescimento no Mercado Alimentar.</p> <p>O4: Tendência para o aumento do consumo de vinhos mais baratos e simultaneamente com mais qualidade.</p> <p>O5: Desenvolvimento da gastronomia portuguesa associada ao consumo do vinho.</p> <p>O7: Associação do consumo equilibrado de vinho a uma vida saudável e à prevenção de doenças cardiovasculares.</p> <p>O8: Mercado internacional do vinho de qualidade em expansão, com preferência pelos produtos portugueses.</p>	<p><b>Ameaças:</b></p> <p>A1: Crise económica.</p> <p>A2: Restrições ao consumo de bebidas com álcool.</p> <p>A3: Os clientes compram mais vezes e em menores quantidades.</p> <p>A4: Grande número de vinhos, de produtores em dificuldades, que chegam ao mercado a preços que não permitem construir valor.</p> <p>A5: Aumento da concorrência e reforço de algumas alianças de produtores em distribuidores concorrentes.</p> <p>A6: Concentração de compradores em grupos cada vez maiores.</p>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.

#### Anexo 4: Análise Swot da Empresa C

<p><b>Forças:</b></p> <p>F1: Imagem de qualidade e rigor (para os <i>stakeholders</i>).</p> <p>F2: Altos níveis de desempenho, inovação e qualidade.</p> <p>F3: Empresa dotada de tecnologia de ponta.</p> <p>F4: Qualidade dos profissionais.</p> <p>F5: Equipa jovem.</p> <p>F6: Flexibilidade e coesão intra e inter-departamento.</p> <p>F7: Elevada especialização na construção de estruturas de edifícios.</p>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <p>f1: Sistema de Informação de Gestão (sistema informático não transversal a toda a organização).</p> <p>f2: Concentração da atividade no mercado nacional (necessidade de implementar estratégia de internacionalização).</p> <p>f3: Falta de um plano de comunicação e marketing.</p> <p>f4: Colaboradores pouco preparados para utilização de sistemas de informação e comunicação de dados.</p> <p>f5: Ausência de sistema de gestão ambiental e de responsabilidade social.</p> <p>f6: Lacunas ao nível dos equipamentos de segurança individual e coletiva.</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1: Internacionalização e diversificação.</p> <p>O2: Constituição de parcerias com entidades prestigiadas.</p> <p>O3: Investir continuamente em inovação.</p> <p>O4: Desenvolvimento de projetos em novas áreas de negócio (imobiliário, turismo e saúde).</p>	<p><b>Ameaças:</b></p> <p>A1: Forte concorrência nacional e espanhola.</p> <p>A2: Crise no setor da construção.</p> <p>A3: Contexto macroeconómico desfavorável.</p> <p>A4: Falta de estratégias de cooperação entre as empresas do sector.</p>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.



## Anexo 5: Análise Swot da Empresa D

<p><b>Forças:</b></p> <p>F1: Destaque pela qualidade e diferenciação do produto.</p> <p>F2: Relações comerciais com mais de 20 países.</p> <p>F3: Setor têxtil enquanto setor estratégico da economia portuguesa.</p> <p>F4: Presença em feiras internacionais da especialidade.</p>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <p>f1: Sistema Informático (necessidade de sistema integrado de gestão).</p> <p>f2: Capacidade instalada insuficiente face à procura de mercado.</p> <p>f3: Necessidade de reforçar os testes de qualidade a realizar internamente.</p> <p>f4: Necessidade de formação por parte dos recursos humanos.</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1: Explorar mercados alternativos.</p> <p>O2: O facto da maioria das concorrentes apostar em produtos de baixo preço e baixa qualidade (ao contrário da empresa D)</p> <p>O3: Apoio em centros de investigação de qualidade reconhecida (enquanto facilitadores de processos de mudança e inovação tecnológica)</p>	<p><b>Ameaças:</b></p> <p>A1: Empresa é alvo de forte espionagem industrial.</p> <p>A2: Concorrência Asiática.</p> <p>A3: Nível de exigência dos clientes.</p> <p>A4: Facilidade de entrada de concorrentes no mercado.</p>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados do IAPMEI.