

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE  
GESTÃO**

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Carlos Xavier Figueiras Longras

**As oportunidades de financiamento 2014-2020 e a sua importância para as  
empresas - Relatório de Estágio na empresa Smarteurope - Funding Solution  
Company, Lda.**

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Carlos Xavier Figueiras Longras

**As oportunidades de financiamento 2014-2020 e a sua importância  
para as empresas - Relatório de Estágio na empresa Smarteurope -  
Funding Solution Company, Lda.**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

Orientador na Organização: Dr. Carlos Alberto Marinho Carvalho

Vila do Conde, Março de 2016

Carlos Xavier Figueiras Longras

**As oportunidades de financiamento 2014-2020 e a sua importância  
para as empresas - Relatório de Estágio na empresa Smarteurope -  
Funding Solution Company, Lda.**

**Relatório de Estágio**

Mestrado em Finanças Empresariais

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Ricardo André Cabral de Carvalho Bahia Machado  
Professor Adjunto da ESEIG-IPP

Vogais

Prof. Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva  
Professor Adjunto da ESEIG-IPP (Orientador)

Prof. Doutora Ana Maria Alves Bandeira  
Professora Adjunta do ISCAP-IPP (Arguente)

Vila do Conde, Março de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização dos nossos objetivos é sempre especial, pois marca uma longa caminhada repleta de desafios e etapas.

A concretização deste objetivo, não se deve apenas ao seu autor, mas também a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta para o seu alcance, não podendo deixar de evidenciar o contributo dos seguintes:

Aos meus pais e à minha irmã que sempre me apoiaram em todos os momentos, sem vocês a concretização deste objetivo não era possível.

Ao Professor Doutor Armando Silva, não só pelo apoio na elaboração deste relatório de estágio, mas também pelo acompanhamento ao longo de todo o percurso académico.

Ao Dr. Carlos Carvalho e ao Eng.º António Bonito, por me terem acolhido na Smarteurope e pela orientação e disponibilidade demonstrada ao longo do estágio.

Aos meus colegas de equipa da Smarteurope com especial destaque para a Diana Silva pelas palavras de incentivo.

A todos os outros que contribuíram para a minha chegada aqui.

## RESUMO ANALÍTICO

Com o presente relatório pretende-se descrever o estágio curricular realizado na entidade Smarteurope – Funding Solution Company, Lda. entre Fevereiro e Dezembro de 2015, entidade que se dedica à prestação de serviços de consultoria e gestão.

Este relatório está estruturado em 4 partes fundamentais: enquadramento teórico, apresentação, caracterização e descrição do contexto da organização; descrição das atividades realizadas; e por último a conclusão e reflexão sobre as competências adquiridas.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Empreendedorismo; Inovação; Financiamento; União Europeia; Investimento.

## **ABSTRACT**

This report seeks to describe the curricular training performed in Smarteurope - Funding Solution Company, Lda., during February and December 2015; this company is dedicated to the provision of advisory and management services.

This report is structured in 4 fundamental parts: literature review, presentation, characterization and description of the context of the organization, description of the activities developed and finally the conclusions and reflections on the skills acquired.

**Keywords:** Internationalisation; Entrepreneurship; Innovation; Financing; European Union; Investment.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE SIGLAS .....	9
INTRODUÇÃO .....	10
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
Capítulo 1 - Internacionalização .....	12
1.1 Conceito e importância.....	12
1.2 A Internacionalização e os apoios públicos.....	17
Capítulo 2 - Empreendedorismo.....	21
Capítulo 3 - Programa de Desenvolvimento Rural (PDR2020) .....	24
PARTE II - APLICAÇÃO PRÁTICA .....	26
Capítulo 4 - A Smarteurope.....	26
4.1 Atividade da empresa - Breve descrição.....	26
4.2 Estrutura organizacional da empresa .....	28
4.2.1 Áreas de negócio da empresa.....	29
4.3 Análise do Meio Envolvente .....	30
4.4 Análise SWOT.....	32
Capítulo 5 - Atividades Desenvolvidas na empresa - descrição.....	34
5.1 Criação de uma Associação de Desenvolvimento Rural.....	36
5.2 Projetos Agrícolas .....	37
5.3 Projetos Compete – Vales Simplificados.....	38
5.4 Compete 2020 – Sistema de Incentivo Internacionalização das PME .....	40
5.4.1 Aspectos genéricos.....	40
5.4.2 Descrição do projeto e tipologias .....	50
5.4.3 Descrição do Plano de Internacionalização.....	51
5.4.4 Descrição das atividades de inovação .....	54
5.4.4.1 Prospeção e presença em mercados internacionais (captação de novos clientes).....	54
5.4.4.2 Introdução de um novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas .....	55
5.4.4.3 Marketing Internacional .....	56
5.5 Referencial de Mérito do Projeto .....	57
5.5.1 Critério A - Qualidade do Projeto.....	58

5.5.2 Critério B - Impacto do projeto na competitividade da empresa .....	59
5.5.3 Critério C - Contributo do projeto para a economia .....	60
5.5.4 Critério D - Contributo do projeto para a convergência regional.....	61
5.6 Enquadramento nos diferentes critérios na prática .....	61
5.6.1 Enquadramento no Critério A - Qualidade do Projeto .....	61
5.6.2 Enquadramento no Critério B - Impacto do projeto na competitividade da empresa .....	64
5.6.3 Enquadramento no Critério C - Contributo do projeto para a economia.....	65
5.6.4 Enquadramento no Critério D - Contributo do projeto para a convergência regional .....	67
5.6.5 Enquadramento no Critério D2.....	69
5.7 Plano de Investimento .....	69
CONCLUSÃO.....	70
BIBLIOGRAFIA .....	71
Apêndice A – Projeto de Internacionalização Empresa X.....	75
Anexo A – Declaração final de estágio emitida pela entidade de acolhimento Smarteuope – Funding Solution Company, Lda. ....	76

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Oportunidades, Estratégias e Resultados da Expansão Internacional.....	16
Figura 2 - Visão, Missão e Valores.....	27
Figura 3 - Estrutura organizacional .....	29
Figura 4 - Análise SWOT da Smarteurope.....	33
Figura 5 - Cronograma das atividades desenvolvidas.....	34
Figura 6 - Pontuação do Critério A.....	59
Figura 7 - Pontuação do Critério C2.....	60

## **LISTA DE SIGLAS**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

EU – União Europeia

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

GAL – Grupo de Ação Local

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

PDR 2020 – Programa de Desenvolvimento Rural 2020

PME – Pequenas Médias Empresas

PO – Programa Operacional

POCI – Programa Operacional Competitividade Internacionalização

ProDer – Programa Desenvolvimento Rural

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

RH – Recursos Humanos

RIS3/ENEI – Estratégia Nacional Especialização Inteligente

SI&D – Sistema de Inovação e Desenvolvimento

TIC – Tecnologias da Informação Comunicação

TICE – Tecnologias da Informação, Comunicação, Eletrónica

## INTRODUÇÃO

Como aluno do último ano do Curso do Mestrado em Finanças Empresariais, na Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão, com finalidade de obtenção do grau de Mestre, realizei um estágio na Smarteurope – Funding Solution Company, Lda., estágio que teve a duração de 6 meses, compreendido entre 01 de Fevereiro de 2015 e 31 de Julho de 2015.

A Smarteurope é uma empresa de natureza jurídica privada com fins lucrativos, dedica-se à prestação de serviços de consultoria de negócios, tendo como missão desenvolver soluções globais e integradas de apoio à gestão, fomentando o sucesso das organizações e dos seus ativos, através da oferta de um serviço de excelência e criação de valor.

As empresas atuam cada vez mais no mercado internacional, quer pelas dificuldades acrescidas no mercado interno, devido a concorrência de empresas e produtos, nacionais e estrangeiras, quer porque elas próprias se internacionalizam.

No decorrer do estágio foram realizadas diversas tarefas, nomeadamente a realização de projetos de investimento de cariz agrícola e empresarial, criação de empresas e gestão financeira da empresa.

Dentro das atividades desenvolvidas, as candidaturas ao Programa e Desenvolvimento Rural 2020 e ao Compete 2020 ocuparam a maior parte do estágio, também a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento para um Grupo de Ação Local preenchido uma parte substancial do estágio.

Atendendo à estrutura do presente relatório, o primeiro capítulo consiste no enquadramento literário nas atividades realizadas, nomeadamente, o papel dos apoios públicos no processo de internacionalização das empresas, análise dos quadros de apoio públicos (Quadro de Referencia Estratégico Nacional e Compete 2020) e o empreendedorismo.

No segundo capítulo é feita uma apresentação da empresa, identificando a missão, visão, objetivos e descrição da história e atividade da Smarteurope, complementando a apresentação da envolvente e estrutura da empresa, com elaboração de uma análise SWOT e do meio envolvente onde a empresa desenvolve a sua atividade.

No terceiro capítulo são descritas as atividades realizadas, nomeadamente as candidaturas ao Programa de Desenvolvimento Regional e ao Compete 2020, no último capítulo é feita a conclusão relativamente ao estágio e às competências adquiridas no decorrer do mesmo, assim como a mais-valia deste para o desenvolvimento do consultor enquanto profissional.

## PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo 1 - Internacionalização

#### 1.1 Conceito e importância

A importância da internacionalização para as empresas começou a ser analisada verdadeiramente apenas no final do século passado, embora a análise ao nível macro já exista desde finais do século XVIII. Crescentemente, a gestão passa a desempenhar um papel fundamental no processo de internacionalização em detrimento do valor macroeconómico do país em que a empresa se insere.

Atualmente, as estratégias de internacionalização têm ganho destaque no contexto empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a posicionar-se no mercado, cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização, exige que a empresa reúna competências únicas, possibilitando diferenciação no mercado alvo.

Recentemente, a necessidade constante de obter vantagens competitivas num comércio cada vez mais global/internacional, desenvolveram-se várias teorias sobre os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se. A maior parte destes estudos evidenciam fatores de gestão em detrimento de fatores económicos, tal como é apresentado por Gankema (2000), Pope (2002) e Etriland (2004).

Segundo Horta (2010) o processo de internacionalização implica o alargamento da atividade comercial para o exterior, podendo ser realizada através de exportação, operações de *joint-ventures* ou investimento direto no estrangeiro. Assim, a internacionalização é muito mais do que exportação tradicional, adotando outras metodologias que necessitam de investimentos maiores, acordos de parceria podendo envolver empresas com diferentes dimensões e formas jurídicas.

Ainda neste sentido, Martins (2011) refere que existem várias formas de as empresas se colocarem no mercado, através de exportação podendo esta ser feita de forma direta ou indireta, *franchising*, subcontratação, licença de exploração, consórcio, *joint-venture*, subsidiárias, investimento direto no estrangeiro (IDE), alianças estratégicas e aquisições.

Outro aspeto muito importante consiste

no planeamento da internacionalização, neste domínio e de acordo com o Guia do Exportador da AICEP, as empresas portuguesas vendem para o exterior como consequência do crescimento e resposta a pedidos de operadores externos, mais do que em virtude de uma estratégia/opção de internacionalização. Assim, a maior parte dos exportadores não promovem os seus produtos externamente e não conhecem os canais de distribuição.

Por outro lado, as empresas que efetuam exportações regularmente, rapidamente reconhecem os benefícios decorrentes do planeamento de uma estratégia global de expansão dos seus negócios.

Ainda de acordo com o Guia do Exportador da AICEP, as vantagens da exportação mais apontadas pelas empresas estão diretamente relacionadas com o acesso a novos mercados<sup>1</sup>:

- Prossecução de objetivos de crescimento e/ou de diversificação geográfica da base de negócios das empresas, alargando, com frequência, o ciclo de vida normal dos produtos e nivelando flutuações sazonais de produção;
- Obtenção de margens comerciais acrescidas, permitindo o alargamento das bases de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produto;
- Aproveitamento de vantagens competitivas detidas e/ou exploração de oportunidades de negócio existentes em nichos de mercado estrategicamente escolhidos que sustentam também a competitividade (capacidade concorrencial), a prazo, a nível interno;
- Avanço na cadeia de valor do produto e procura de economias de escala, através da agregação de maior valor aos produtos/serviços fornecidos;
- Acompanhamento da internacionalização dos clientes;
- Necessidade de proteger os seus mercados naturais, fazendo face à concorrência internacional acrescida e de criar massa crítica empresarial que permita os desejados aumentos de produtividade e competitividade.

---

<sup>1</sup><http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/ConsideracoesPrevias/Paginas/PorqueExportar.aspx#sthash.AyqSjaRB.dpuf>

Também o relatório final da Comissão Europeia sobre a internacionalização expõe algumas conclusões relacionadas com a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), mostrando várias perspetivas, nomeadamente, a importância das PME para o crescimento da economia europeia e a relação direta com a criação de emprego. (o que traduz a importância desta matéria para a Comissão Europeia).

De acordo como um estudo elaborado pela Comissão Europeia (2010,p.57), “a internacionalização pode resultar em ganhos de competitividade a nível da empresa que podem, em última análise, traduzir-se num melhor desempenho económico e nível nacional e europeu.”

Este estudo que abrange empresas localizadas na União Europeia, para os anos de 2007 e 2008 apresentou os seguintes resultados:

- A atividade internacional correlaciona-se fortemente com um crescimento mais elevado do volume de negócios. Mais de 50 % das PME que investiram no estrangeiro ou participaram em subcontratação internacional comunicaram um aumento do volume de negócios, enquanto a média para as PME no seu conjunto foi de cerca de 33 %.

As PME que se encontram ativas internacionalmente apresentam, regra geral, um maior crescimento do emprego do que as restantes PME.

Por exemplo:

- O crescimento do emprego dos exportadores foi 7 %, e dos não exportadores foi 3 %;
- As PME que importam e exportam comunicaram 10 % de crescimento do emprego, as restantes apenas 3 %;
- As PME com Investimento Direto Estrangeiro comunicaram um crescimento do emprego de 16 %, as restantes apenas de 4 %.

Por outro lado, existe uma forte relação entre a internacionalização e a inovação, das PME com atividade internacional cerca de 26% colocaram no mercado produtos ou serviços novos no seu setor no respetivo país, relativamente às restantes PME a percentagem foi apenas de 8%. As PME com atividade internacional atingiram níveis de sucesso (11%) no que se refere a inovações de processos que eram novos

no seu setor e no respetivo país, já as restantes PME atingiram valores de apenas 3%.

Assim, as PME com atividade internacional são mais competitivas do que os similares nacionais, beneficiam de acesso a experiência e tecnologia, de uma maior eficiência, de economias de escala e do aumento da competência através da penetração em mercados difíceis e da exploração das vantagens da tecnologia de ponta.

As PME podem desempenhar um papel importante nas cadeias de valor mundiais através de uma maior integração nos mercados.

As PME são a coluna vertebral da economia europeia, representam 99% de todas as empresas da UE, 67 % de todos os postos de trabalho no setor privado não financeiro, cerca de 85 % de todos os novos empregos criados, e aproximadamente 59% do valor acrescentado produzido pela economia.

De acordo com um estudo realizado pela Comissão Europeia em 2010, apenas 25 % das PME da UE tinham desenvolvido atividades de exportação no mercado europeu e mundial nos últimos 3 anos. Sendo que apenas 13% das PME da União Europeia desenvolveram mercados em crescimento fora da União Europeia.

Atendendo à importância da conquista de novos mercados na consolidação e no desenvolvimento do negócio das organizações, em Portugal, a maioria das empresas, em particular as PME, este conceito até há bem pouco tempo era apenas estrategicamente pensado para o mercado interno e para a conquista de novos clientes entre portas (Proença, 2013).

Com a chegada da crise económico-financeira e a consequente diminuição da procura interna, a queda do volume de negócio das PME totalmente dependentes do mercado interno foi de -5,9% (Deus, 2013); verificou-se que as empresas, que já tinham uma política expansionista estavam melhor preparadas para ultrapassar esta crise.

A falta de competitividade do sector das PME em Portugal pode ser um dos motivos pelos quais, desde o início da crise em 2008, a contração no sector das PME em Portugal foi tão expressiva (Comissão Europeia, 2012). Quando estão em questão PME, com fracos recursos financeiros, esta questão ganha ainda uma maior ênfase. Neste contexto, é importante analisar de que forma a competitividade passa cada vez mais por fatores como a marca, serviços associados ao produto, bem como protocolos de colaboração com outros *players* no mercado (Figura 1).



Figura 1 - Oportunidades, Estratégias e Resultados da Expansão Internacional  
 Fonte: Adaptado de Ferreira et al 2011

## 1.2 A Internacionalização e os apoios públicos

A internacionalização das empresas assume um papel cada vez mais relevante na economia global, tornando-se crucial compreender o papel desempenhado pelos Estados Europeus no apoio à internacionalização.

Relativamente a Portugal, não existem muitos estudos sobre a internacionalização das PME e do apoio dos fundos comunitários neste processo. Assim, torna-se necessário compreender o que tem sido executado no quadro geral.

De acordo com dados da Comissão Europeia (2010) os incentivos públicos desempenham um papel crucial no desenvolvimento da economia europeia, mais concretamente no desenvolvimento da presença internacional das empresas. Nos dados apresentados estima-se que 11% das PME só iniciaram o processo de internacionalização porque tiveram o apoio do Estado.

No que respeita à promoção da internacionalização os apoios públicos assumem um papel relevante, de acordo com um relatório realizado pela Comissão Europeia em 2012, demonstrou que em termos médios os programas de apoio público às PME (financeiras e não financeiras, a nível nacional e da União Europeia) possibilitaram:

- Aumentar o volume de negócios das PME no mercado-alvo em 28 %;
- Aumentar o volume de negócios total das empresas em 11 %;
- Criar ou preservar três postos de trabalho em cada PME;
- Garantir aproximadamente 12 % do volume de negócios do ano seguinte.

O anterior quadro comunitário de apoio às empresas (QREN) compõe o enquadramento para a aplicação das políticas comunitárias de desenvolvimento económico-social. O QREN 2007-2013 priorizou o reforço da competitividade, especialização e produtividade, promoção e melhoria das dinâmicas empresariais e inovação, aumento do conhecimento científico e tecnológico, funcionando como motor de financiamento das PME portuguesas.

Assentava em 4 pontos estratégicos de desenvolvimento:

- Qualificação dos trabalhadores (reforço da empregabilidade através do aumento do capital humano e do conhecimento científico);

- Crescimento sustentado (promover ganhos consistentes na produtividade);
- Coesão nacional (minimizar a pobreza e exclusão social)
- Qualificação das cidades e do território (apostar no ordenamento e desenvolvimento urbano).

Num estudo desenvolvido por Mamede, Fernandes e Silva (2013) que analisa as empresas apoiadas no âmbito do programa QREN, concluiu-se que:

- Os incentivos concedidos às empresas aumentam a probabilidade de sobrevivência das empresas ao fim de 3 anos em 11%;
- No que se refere às empresas que sobrevivem, os efeitos dos incentivos ao fim de 3 anos conduzem à criação líquida de 2,1 postos de trabalho, e 0,2 postos de trabalho qualificado adicional por empresa;
- O montante médio de incentivo atribuído por cada posto de trabalho adicional é de cerca de 55 mil euros por projeto de investimento.

O impacto das políticas públicas na dinâmica empresarial e económica de um país ou região vem-se afirmando como um objeto de estudo recorrente, no sentido de perceber se as empresas apoiadas por instrumentos de política pública se diferenciam positivamente das empresas não apoiadas (ao nível do desempenho e da sobrevivência).

Ainda de acordo com os mesmos autores, estes defendem que os incentivos têm um impacto mais acentuado na sobrevivência das microempresas, novas empresas, nos setores industriais com intensidade tecnológica mais baixa, empresas que operam em mercados menos desenvolvidos e em empresas com rácios de autonomia financeira mais baixos. Por outro lado, esse impacto é menos significativo em empresas de grandes dimensões, empresas estabelecidas há mais de quatro anos, em empresas onde predomina trabalho qualificado ou que operam em setores de atividade intensivos em conhecimento e tecnologia.

Alguns autores defendem que a sobrevivência e a mortalidade das empresas estão diretamente relacionadas com um conjunto de fatores.

Kimberly, 1979; Hanna, 1998; Audia, Locke e Smith, 2000; Farinha, 2005, defendem que fatores ambientais ou culturais específicos, como sejam a personalidade dos fundadores ou as opções estratégicas iniciais;

Highfield e Smiley, 1987, defendem que as condições macroeconómicas de contexto, ou seja, os constrangimentos e as oportunidades que se colocam às empresas decorrentes do facto de as etapas decisivas da sua evolução coincidirem com períodos mais recessivos ou de maior crescimento em termos macroeconómicos;

Gort e Klepper, 1982, defendem que fatores associados à organização da indústria e dos setores económicos, ou seja, em que medida as especificidades de cada sector de atividade influenciam as condições de sobrevivências ou a mortalidade de empresas que operam em determinado setor;

Carroll e Hannan, 2003, defendem que fatores inerentes à concentração ou dispersão espacial das empresas;

Hessels e Parker, 2013; Álvarez e Vergara, 2013; Fugazza e McLaren, 2013, defendem que a dimensão das empresas e respetivas condições tecnológicas, de inovação e de internacionalização. Neste caso procura-se estabelecer relações entre a dimensão das empresas, a diversificação e/ou especialização produtiva, a intensidade de inovação que asseguram e as respetivas condições de sobrevivência.

A sobrevivência e mortalidade das empresas está ainda fortemente associada ao impacto das políticas públicas nas empresas apoiadas financeiramente pelo Estado. Neste âmbito têm surgido estudos e relatórios, entre os quais se destaca o estudo de Mamede, Fernandes e Silva (2013) sobre o impacto dos incentivos financeiros no que respeita à sobrevivência das empresas portuguesas apoiadas: estima-se que a proporção de empresas que se manteve em atividade, três anos após o início da atribuição do apoio financeiro foi de 96%, e no caso das empresas que não beneficiaram de apoio foi de 85%.

O Portugal 2020 corresponde ao Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, no qual se estabelecem os princípios e as prioridades de programação para a política de desenvolvimento económico, social e territorial em Portugal entre 2014 e 2020. Estes princípios de programação estão alinhados com as prioridades definidas na Estratégia Europa 2020 (Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo), com as Recomendações do Conselho a Portugal no âmbito do Semestre Europeu e com as prioridades presentes no Programa de Reformas definido pelo Governo Português.

De acordo com o Comissário Europeu, Hahn (2014), este acordo de parceria irá atuar na economia portuguesa com o intuito de ajudar na recuperação económica afetada nos últimos anos pela crise. Neste acordo, destaca-se como principal objetivo aumento da competitividade de Portugal, através da internacionalização, do investimento empresarial em fatores de inovação, da capacitação e fomento do emprego jovem através do empreendedorismo.

O programa Portugal 2020 está dividido em 4 domínios temáticos:

- Competitividade e Internacionalização;
- Inclusão Social e Emprego;
- Capital Humano;
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

Dentro do programa Portugal 2020 o domínio temático Competitividade e Internacionalização é aquele que centra mais atenções em virtude da sua importância para o aumento da competitividade da economia.

Este domínio agrega três sistemas de incentivos, com foco em três grandes áreas estratégicas: Sistema de Incentivo à Inovação Empresarial e Empreendedorismo, Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização de PME e Sistema de Incentivo à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.

## Capítulo 2 - Empreendedorismo

De acordo com Dornelas (2008) a palavra empreendedor advém do termo francês *entrepreneurship*, foi pela primeira vez utilizada para descrever o feito de Marco Polo um aventureiro que correndo todos os riscos, estabeleceu uma rota comercial para oriente, assinando posteriormente um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste.

Segundo Drucker (1986) o empreendedor resulta do processo de formulação de novas ideias e do aparecimento de novas oportunidades indutoras de negócio. A disponibilidade criativa destes indivíduos permite-lhes visualizar o valor diferenciador em diferentes áreas. Drucker (1985) afirma que o empreendedorismo não reveste só a forma individual, mas também a forma organizacional, podendo ser desenvolvido nas organizações se este for fomentado, mediante a criação e desenvolvimento de soluções inovadoras e tecnológicas.

De acordo com Sousa e Serralvo (2008), empreendedorismo resulta da criatividade para empreender, através de uma tomada de atitude ou pelo desenvolvimento de soluções de índole inovador.

Para Bucha (2009), o conceito de empreendedorismo não está unicamente interligado com a ideia de criação de um negócio, mas também com um estágio de vida, aliado a um processo de transformação e desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer custo.

O empreendedorismo é uma etapa que antecede a inovação e o desenvolvimento de novas oportunidades na criação novos produtos ou satisfação de necessidades, ajustada às constantes alterações da demanda dos mercados. Assim, de acordo com Willerding (2011, p.53), podemos observar o empreendedorismo de 2 formas: “por necessidade ou por oportunidade”. Na descrição de empreendedorismo por necessidade observa-se a pesquisa de novos nichos de mercado, enquanto no empreendedorismo por oportunidade observa-se o desenvolvimento de novas vantagens competitivas indutoras de sustentabilidade nos mercados.

O empreendedorismo é descrito como preponderante em todas as etapas do desenvolvimento económico, estando o empreendedor associado a processos de inovação, capacidade criativa e capacidade de assumir riscos (Chaves, 2009).

A criação de novas empresas está diretamente ligada à palavra empreendedorismo. O projeto *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* interpreta o

empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM,2007,p.3)

Depois de tanto falar de empreendedorismo não podemos deixar de expor o conceito de empreendedor, uma vez que estes estão interligados, sendo por vezes difícil a sua aceção e diferenciação (Henrekson, 2005).

Para Leite e Oliveira (2007) o conceito de empreendedor é definido pelo indivíduo que atua isoladamente, ou fazendo parte de uma organização, criando um estagio de empreendedorismo ou inovação, assumindo os riscos de penetração nos mercados. Personifica o indivíduo dinâmico com atitude e visão que está constantemente à procura de inovar.

Em síntese o empreendedor percebe uma oportunidade criando e desenvolvendo um negócio, sendo avesso ao risco, sendo dedicado, uma vez que a sua satisfação advém do processo criativo, criando oportunidade e contribuindo para o desenvolvimento económico-social (Sousa e Serralvo, 2008)

De acordo com Lundström e Stevenson (2005) a literatura identifica diversos fatores que impulsionam e restringem a atividade empreendedora, nomeadamente: sociais e culturais, disposição para o empreendedorismo, medo de falhar, avesso ao risco, facilidade de entrada e saída de negócios, fatores populacionais, fatores económicos, legislação laboral, entre outros.

As oportunidades de empreendedorismo são desenvolvidas pela procura inerente aos mercados de bens e serviços, no que diz respeito à oferta os empreendedores são capazes desenvolver as oportunidades sendo fundamental a apetência para empreender.

Os fatores que influenciam a oferta são: constituição demográfica das populações, recursos e competências individuais e atitudes face ao empreendedorismo. No que diz respeito à procura, o empreendedorismo pode resultar de oportunidades criadas por novas tecnologias, alteração dos gostos dos consumidores, alteração da estrutura industrial da economia.

Estes autores apontam os fatores que podem persuadir de forma perentória a decisão dos indivíduos em se tornarem empreendedores e que são:

- Estarem conscientes da sua opção e considerarem-na socialmente desejável;

- Perceberem a existência da oportunidade e de apoio futuro no arranque e desenvolvimento da sua ideia de negócio;
- Terem confiança nas suas capacidades e competências.

### **Capítulo 3 - Programa de Desenvolvimento Rural (PDR2020)**

A falta de desenvolvimento agrícola é uma preocupação presente nas políticas económicas. Este setor merece uma intervenção que permita desenvolver o crescimento do setor através da inovação e da competitividade. Tem de ser capaz de se afirmar em mercados cada vez mais globalizados e com fortes crescimentos económicos.

O Programa de Desenvolvimento Rural de Continente (ProDer) para o período 2007-2013, foi aprovado em dezembro de 2007 por decisão da Comissão Europeia. Este programa compreende um conjunto operações cofinanciadas pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) em aproximadamente 3,5 mil milhões de euros, envolvendo uma despesa pública de mais de 4,4 mil milhões de euros, com o intuito de alavancar e promover a competitividade do setor agroflorestal em Portugal.

Em termos de balanço global do Programa, o ProDer terminou o ano de 2014 com 38.964 projetos aprovados, um valor total de investimento aprovado de cerca de 8 mil milhões de euros, tendo sido atribuído um apoio de cerca de 4,7 mil milhões de euros e que colaboraram para a criação de mais de 45.000 postos de trabalho. A taxa de execução no final de 2014 ascendia a 93%, tendo sido pago aos beneficiários mais de 3,9 mil milhões de euros. O número de projetos renunciados era de 2.334 equivalendo a uma taxa de desistência de 7%. O número de projetos concluídos, em 2014 era de 21.533 o que representa cerca de 55% do total de projetos aprovados até à data. No final do 1.º semestre de 2015 a execução do ProDer atingiu os 100%.

Em dezembro de 2014 a Comissão Europeia aprovou um novo Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020 (PDR2020). Este programa prevê cerca de 4,2 mil milhões de euros de apoios para o período de 2014 a 2020, correspondentes ao financiamento comunitário de cerca de 3,5 mil milhões de euros e à contrapartida pública nacional de 700 milhões de euros. Este programa tem como objetivo apoiar o setor agroflorestal e as atividades relacionadas com este e uma gestão eficiente de recursos.

Este programa apresenta como objetivos estratégicos o crescimento do valor acrescentado do setor agroflorestal e rentabilidade da agricultura; a promoção de uma

gestão eficiente e proteção dos recursos; e a criação de condições para a dinamização económica e social do espaço rural.

Tem assim como objetivos transversais o aumento da capacidade de inovação, de geração e transferência de conhecimento para o setor agroflorestal e a melhoria do nível de capacitação e de aconselhamento dos produtores agrícolas e florestais, na gestão e utilização eficiente dos recursos.

Para a concretização destes objetivos salienta-se os seguintes apoios da política de desenvolvimento rural:

- Modernizar e desenvolver o setor agroflorestal mediante o investimento nas explorações, transformação e comercialização, infraestruturas coletivas com apoios destinados de 1.600 milhões de euros e a reestruturação de cerca de 8.000 explorações agrícolas.
- Organização da produção aumentando o poder comercial (criação de 30 organizações de produtores, envolvendo 300 produtores e cerca de 800 explorações).
- Rejuvenescimento do setor com apoios específicos à instalação de jovens agricultores superior a 200 milhões de euros, contribuindo assim para a primeira instalação de 5.000 jovens.
- A eficiência dos recursos (água, solo, energia) mediante apoios agroambientais, conservação da floresta e manutenção da atividade agrícola com apoios no valor de 1.900 milhões de euros.

Um ano após a abertura do PDR 2020, este conta já com uma taxa de execução de 9% com mais de 337 milhões de euros de despesa, estando estimado atingir os 15% até ao final do ano.

## PARTE II - APLICAÇÃO PRÁTICA

### Capítulo 4 - A Smarteurope

#### 4.1 Atividade da empresa - Breve descrição

A Smarteurope é uma consultora multidisciplinar, com especial incidência em consultoria estratégica, na área de projetos de investimentos e candidaturas a programas de apoio, inclusivamente de apoios comunitários, nascida da polivalência, confiança e persistência dos seus dois sócios, que possuem uma participação de 50% cada, do capital social.

**Empresa:** Smarteurope – Funding Solution Company, Lda.

**Sócios:** António Martins Bonito e Carlos Alberto Carvalho

**Atividade a que se dedica:** Consultoria e Projetos de Investimento

**Morada:** Centro de Negócios da Exponor, Av. Dr. António Macedo, CN3 Leça da Palmeira, Portugal

**Telefone:** 229 961 078

**E-mail:** geral@Smarteurope.pt

**Website:** www.Smarteurope.pt

**CAE Principal:** 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão

**Capital social:** 5.000 €

**Forma jurídica:** Sociedade por quotas

**Data de Constituição:** 24 de Abril de 2014

#### Missão

Proporcionar soluções globais e integradas de apoio à Gestão, fomentando o sucesso das organizações e dos seus ativos, através da oferta de um serviço de excelência, permanentemente atualizado face à evolução constante do mercado global e sustentado em elevados padrões de qualidade na prestação do serviço ao cliente e criação de valor.

## Visão

Ser um parceiro de negócios, privilegiado pelos nossos clientes, através da excelência dos serviços prestados, apostando num crescimento e inovação permanentes, para sermos uma referência no mercado.

## Valores

Os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas. Assim e de acordo com o Figura 2, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas que integram uma empresa, para que no desempenho das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, executem a missão na direção da visão.

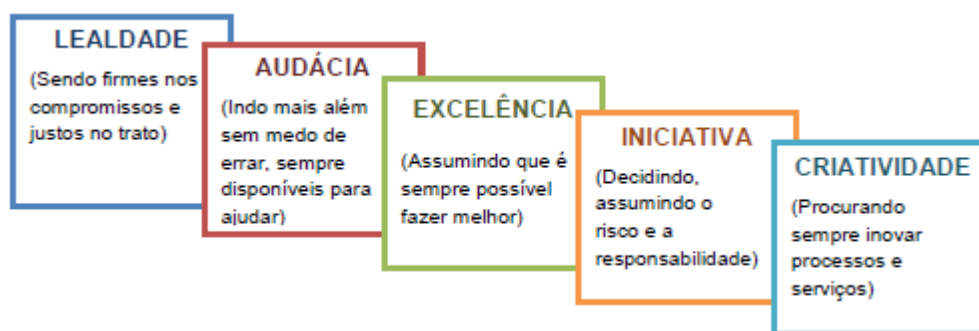


Figura 2 - Visão, Missão e Valores  
Fonte: [www.smarteurope.pt](http://www.smarteurope.pt)

A cultura de valores da Smarteurope está intimamente presente em todas as ações diárias e identificam a sua forma de atuação no mercado. Salvaguardando sempre os princípios éticos e responsabilidade social, visando o bem comum, agindo sempre com honestidade, transparência, lealdade e justiça. Seguir a moral e os bons costumes, utilizar os recursos naturais e financeiros, visando a preservação do meio ambiente e o bem-estar da sociedade em que está inserida<sup>2</sup>.

## Objetivos

Realizar com competência e eficácia as ações propostas, visando a total satisfação do cliente e um atendimento de excelência, é o intento principal da Smarteurope. Mas são também objetivos da Smarteurope:

---

<sup>2</sup> [www.smarteurope.pt](http://www.smarteurope.pt)

- Maximizar a satisfação do consumidor através da renovação dos contratos de acompanhamento de projetos;
- Maximizar a qualidade de vida dos seus clientes, através da realização de candidaturas a apoios comunitários complementares aos investimentos iniciais e em curso;
- Aumentar o capital social da empresa em 200% no final do ano de 2016;
- Entrar em novos mercados estrangeiros tais como: Angola em finais de 2015 e Espanha / Brasil até meados de 2016;
- Maximizar a quota de mercado.

## **4.2 Estrutura organizacional da empresa**

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia, refletindo os objetivos, políticas e planos da empresa. A partir da distribuição efetiva de tarefas e funções, e da criação de um esquema claro de organização.

A estrutura funcional vem colmatar as insuficiências das estruturas simples, à medida que a empresa cresce, conduzem geralmente à adoção de uma nova estrutura organizacional baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções “clássicas” da gestão, financeira, produção, comercial, pessoal, etc. Cada um destes departamentos, é chefiado por uma pessoa especializada na respetiva área. A coordenação dos diferentes departamentos funcionais é uma das tarefas mais importantes dos gestores de topo, sendo que as estruturas funcionais, se encontram fundamentalmente em empresas de dimensão reduzida, ou em empresas que oferecem uma linha limitada de produtos/serviços, porque faz uma utilização eficiente dos recursos especializados.

Verifica-se que a Smarteurope possui uma estrutura funcional, tendo em conta o seu curto período de existência e a sua ainda pequena estrutura.

Verifica-se também que esta é uma empresa em que o poder de decisão é centralizado nos seus dois sócios gerentes, logo, as decisões são tomadas no topo da hierarquia (Figura 3).



Figura 3 - Estrutura organizacional  
 Fonte: www.smarteuropa.pt

A Smarteuropa possui na totalidade 6 quadros superiores, entre os quais, os seus dois sócios gerentes e quatro funcionários, todos eles licenciados em áreas que se complementam e que lhes permite assumir responsabilidade em cada departamento.

Esta é uma empresa que sempre que se justifica, recorre à prestação de serviços por entidades externas à empresa ou realiza parcerias.

#### 4.2.1 Áreas de negócio da empresa

A administração da Smarteuropa acredita que todo e qualquer projeto, além de toda a importância económica tem que possuir também importância social. Como tal, em todos os trabalhos que realizam potenciam a quem procura soluções integradas, permitindo assim uma articulação e sintonia entre todos os atores que beneficiem, direta ou indiretamente com o projeto, este é o propósito dos gestores da Smarteuropa.

A empresa atua em diversas áreas, através dos vários departamentos, nomeadamente:

**Projetos** – Este departamento aborda as políticas de desenvolvimento, promovendo uma maior facilidade de investimento e implementação de projetos baseados nos programas de apoio que permitam a alavancagem da economia.

**Gestão** – Departamento visa a integração e facilitação do investimento económico, através do desenvolvimento, entrega e gestão de ativos, passando pela:

- Prestação de serviços e desenvolvimento de projetos de investimento.
- Atuar como parceiro do cliente durante a fase de desenvolvimento do projeto.

- Aconselhar, de forma responsável os seus clientes a aumentarem a sua performance operacional e financeira nos seus investimentos.
- Providenciar aconselhamento e apoio às equipas de execução dos projetos.

**Estratégia / Mercados** – Este departamento propõe-se impulsionar o crescimento e o investimento, identifica e capta oportunidades significativas de investimento para os interessados, ao nível regional, nacional e internacional. Apoiando as empresas a internacionalizarem-se e a serem globalmente competitivas e ao desenvolvimento de atividades comerciais que apoiem a produtividade e a competitividade das empresas portuguesas nos mercados alvo. Direciona o seu enfoque para identificar e atrair oportunidades de investimento.

**Inovação** – O departamento de inovação é responsável por informar e implementar políticas públicas, programas e outras iniciativas que apoiem as PME, promovendo a investigação, a inovação, a comercialização e a difusão tecnológica para impulsionar o crescimento económico sustentável e duradouro.

### **4.3 Análise do Meio Envolve**

Uma das atividades iniciais do estágio foi a elaboração de uma análise do meio envolvente da empresa e dos seus diversos contextos por parte da equipa de consultores. Esta análise teve como objetivo primordial conhecer o meio em que a empresa se insere para a obtenção do sucesso, assim é crucial que os órgãos de gestão e a equipa de recursos humanos tenham conhecimento dos diversos contextos que rodeiam o meio onde a empresa desenvolve atividade.

Serviu igualmente de apoio na elaboração de propostas a projetos internacionais onde era referido algumas partes desta análise.

De acordo com Freire (2008; p.65) “a sobrevivência de uma empresa está diretamente relacionada com a capacidade de interação com diversos agentes que a rodeiam, isto é, o conhecimento que a empresa obtém do meio em que se insere é

fundamental na elaboração da sua estratégia empresarial. Só através desse conhecimento se poderá organizar devidamente e com antecedência.”

**Contexto político-legal** – Neste contexto à que referenciar a legislação laboral, o enquadramento legal, as políticas económicas e ambientais que são significantes. Tendo em conta o seu curto período de vida, esta empresa ainda não possui qualquer tipo de certificação, mas encontra-se em fase de preparação de *dossier* para o pedido de certificação de Sistema de Gestão de Qualidade Integrado na área da Qualidade (ISO 9001), e Ambiente (ISO 14001).

**Contexto económico** -Num período em que a economia nacional atravessa um período de recuperação económica (ainda que frágil) mas ainda com uma alta taxa de desemprego, a Smarteurope integra um percurso de evolução e crescimento, beneficiando e proporcionando apoios comunitários (Portugal 2020) para a própria empresa e clientes.

**Contexto sociocultural** – Neste campo, estão definidos aspetos como o estilo de vida das populações, taxas de natalidade, analfabetismo, nível educacional, composição étnica, etc.

A Empresa assume um compromisso fidedigno, oferecendo serviços de qualidade, adotando:

- Compromissos com base na ética profissional, integridade e honestidade;
- Relações baseadas na confiança mútua;
- Tratamento direto e personalizado;
- Abordagem pragmática e realista do negócio;
- Formação dos seus recursos humanos;
- Colaboradores orientados para as tendências dinâmicas e futuras das tecnologias e conscientes da boa imagem da empresa;

#### 4.4 Análise SWOT

A elaboração desta análise SWOT foi desenvolvida pela equipa de consultores mediante a decisão do órgão de gestão, com o intuito de fazerem um diagnóstico estratégico, uma vez que os dados financeiros nem sempre são suficientes para se apurar se a empresa está a seguir uma boa estratégia de longo prazo. Serviu também para orientação na elaboração das propostas projetos internacionais, onde se elaborava uma descrição da empresa.

A análise SWOT deve ser tanto quanto possível, dinâmica e permanente, pois além da análise da situação atual da empresa, é importante confrontá-la com a situação do passado, a situação prevista e a sua evolução futura. Assim, o objetivo principal da utilização desta análise é o de identificar facilmente as oportunidades e ameaças e assim, a empresa tirar partido, transformando as aparentes ameaças em novas oportunidades e construir estratégias sobre os pontos fortes, minimizando os efeitos dos pontos fracos da empresa (Figura 4).

Tendo em conta os pontos fortes desta empresa, sem dúvida que o facto de possuir uma equipa de trabalho jovem e dinâmica e o *know-how* adquirido pelos gestores da Smarteurope ao longo dos seus percursos profissionais, é um grande passo para obter vantagem competitiva no mercado. É este saber-fazer dos seus gestores que vem minimizar o impacto causado pela pouca experiência dos seus recursos humanos (RH). Além disso, a passagem destes gestores por diversas organizações públicas e privadas, permitiu que a empresa angariasse uma vasta rede de contactos nacionais e internacionais, que hoje refletem na oportunidade de alavancagem e projeção no mercado quer nacional, quer internacional.

Sem dúvida que, pelo facto desta empresa se encontrar sediada no Centro de Negócios da Exponor, se transforma numa oportunidade, sendo este um local estratégico e com nome no mercado, um polo de atração de gentes oriundas, quer de várias áreas de negócio quer de vários pontos do país e estrangeiro. Este é um local de realização de variadíssimos eventos, que atrai às suas instalações milhares de pessoas, e que possibilita a divulgação da empresa e seus serviços, através da participação com *stands*, bem como, através de apoios. Esta é uma vantagem competitiva que vem colmatar a elevada concorrência do setor.



Figura 4 - Análise SWOT da Smarteurope  
 Fonte: [www.smarteurope.pt](http://www.smarteurope.pt)

Os apoios comunitários em conjunto com o atual contexto económico e social, também facilitam o desenvolvimento das atividades pois estão a atrair novos clientes, havendo cada vez mais pessoas a apostar novamente na agricultura ou em áreas similares, quer para produção individual ou conjunta, com o intuito principal de criar o seu próprio emprego e uma fonte de rendimentos. Os apoios comunitários são ainda uma oportunidade para a própria Smarteurope, uma vez que também ela irá concorrer a diferentes Programas Operacionais (PO) inseridos no Portugal 2020, por exemplo, para financiar a qualificação dos seus recursos humanos, melhorar a gestão candidatando-se ao Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI), no âmbito dos Vales Simplificados, quer Inovação, quer Internacionalização, sendo que esta oportunidade se torna numa ameaça pela atratividade de investimento pelos concorrentes nesta área e pela facilidade de copiar ideias e estratégias.

## Capítulo 5 - Atividades Desenvolvidas na empresa - descrição

Segue-se a apresentação e descrição das principais atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de duração do estágio curricular.

Objetivos		Atividades Desenvolvidas	Fev. 2015		Mar. 2015		Abr. 2015		Mai. 2015		Jun. 2015		Jul. 2015	
			01-15	16-28	01-15	16-31	01-15	16-30	01-15	16-31	01-15	16-30	01-15	16-31
A	Leitura e análise dos avisos relativos aos incentivos e regulamentos específicos do Programa Operacional	Leitura das Orientações Técnicas e de Gestão relativos aos projetos de investimento a realizar e da legislação complementar aos incentivos												
B	Gestão do Departamento Financeiro	Pedido de Orçamentos; Criação de Empresas; Relação com Bancos, AT, SS; Elaboração de Contratos; etc.												
C	Elaboração e preparação de candidaturas aos diferentes avisos	Presença em reunião; visita a explorações agrícolas e empresas; preparação de documentos; elaboração e análise de projetos												

Figura 5 - Cronograma das atividades desenvolvidas

Fonte: Elaboração Própria

Nos primeiros dias do estágio realizado na Smarteurope, o conhecer da organização e a adaptação ao ambiente de trabalho foi a principal preocupação do orientador. Assim, passei por diferentes fases tendo acompanhado durante várias horas o colega que orientava a parte agrícola assim como um diretor que esclarecia as dúvidas que iam surgindo em virtude de algumas tarefas já delineadas. A leitura da legislação revelou-se de extrema importância, pois permitiu desenvolver conhecimento e compreender a execução do PDR 2020, como as condições de acesso por parte dos jovens agricultores, as despesas elegíveis, as taxas de cofinanciamento entre outros.

Os projetos agrícolas face à sua subjetividade são difíceis de projetar em virtude as diferentes realidades que encontramos em Portugal, a escolha dos produtos a produzir dos animais a criar são influenciados por diversos fatores edafoclimáticos<sup>3</sup> que temos de ter em consideração no momento de aconselhamento do promotor do projeto, uma vez que as ideias dos promotores nem sempre respeitam estes fatores que são determinantes para o sucesso do projeto.

Em conjunto com os colegas foi elaborada uma base de dados agrícola onde eram descritos os custos de produção, instalação e comercialização. Esta base de dados era extremamente importante pois permitia averiguar mediante dimensão da exploração agrícola se o projeto era viável (para certas culturas serem rentáveis necessitam de uma dimensão de exploração mínima). Assim o aconselhamento dos promotores era mais fácil em virtude da especificidade desta base de dados, contribuindo para um aconselhamento eficaz dos promotores.

Em função das minhas qualificações académicas foi-me atribuído a direção do departamento financeiro, departamento que antes estava sobre a supervisão do meu Orientador. Neste departamento era responsável pela organização financeira, passando pela contabilidade, bancos, orçamentos e elaboração de contratos. Inicialmente comecei com pedidos de orçamento para diferentes projetos alguns dos quais internacionais, encetei contatos com diversas organizações e participei em várias reuniões; depois, com o passar do tempo e a abertura do aviso de Instalação de Jovens Agricultores medida do PDR 2020 começamos a elaborar projetos.

---

<sup>3</sup> Características definidas através de fatores do meio tais como o clima, o relevo, a litologia, a temperatura, a humidade do ar, a radiação, o tipo de solo, o vento, a composição atmosférica e a precipitação pluvial. As condições edafoclimáticas são relativas à influência dos solos nos seres vivos, em particular nos organismos do reino vegetal, incluindo o uso da terra pelo homem, a fim de estimular o crescimento das plantas.

Na elaboração dos projetos começa-se por criar empresas sendo essa também a minha responsabilidade no processo. Assim elaborava o objeto social da empresa e pedia o certificado de admissibilidade, posteriormente redigia os estatutos da empresa a constituir e acompanhava os clientes na realização da escritura pública. Em virtude de ser Técnico Oficial de Contas procedia igualmente ao respetivo início de atividade na Autoridade Tributária.

### **5.1 Criação de uma Associação de Desenvolvimento Rural**

A criação de uma Associação de desenvolvimento rural foi um dos projetos marcantes, principalmente pelo desconhecimento deste tipo de associações e do seu propósito. Assim colaborei em todas as etapas de criação, desde da escolha do nome (Litoral Rural - Associação de Desenvolvimento Rural) até ao momento em que foi realizada a escritura pública. Esta associação foi criada para concorrer à medida LEADER (Estratégia de Desenvolvimento Local) do PDR 2020 (Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020) que corresponde a estratégias integradas multissetoriais de desenvolvimento local, promovidas por entidades locais através de grupos de ação local (GAL), que são parcerias compostas por representantes dos interesses socioeconómicos locais, públicos e privadas incidindo territórios sub-regionais específicos tendo em conta as necessidades e potencialidades locais, a ligação em rede e a cooperação.

Posteriormente foi elaborada a candidatura desta associação à medida LEADER, tendo ainda sido preparada pela equipa e por alguns consultores externos a estratégia a prosseguir pelo Grupo de Ação Local (GAL) para o território proposto. Na elaboração desta candidatura foi necessário reunir vários indicadores que obrigaram a equipa a detalhar os dados constantes no sítio da internet do Instituto Nacional de Estatística (INE) para fundamentação das ações a realizar e do enquadramento do território nos objetivos do Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020 e também o tratamento estatístico de alguma informação, para o tratamento desta informação foi vital a preparação efetuada na cadeira de Métodos Quantitativos em Finanças.

## 5.2 Projetos Agrícolas

A elaboração dos projetos agrícolas que foram uma das atividades desenvolvidas no decurso do estágio começa por uma visita da consultora aos terrenos onde será executado o projeto de investimento, mediante as condições do terreno são identificadas as condicionantes e as mais-valias (estruturas de apoio, condições do solo, etc.). Em virtude da complexidade e devido à parametrização do formulário no sítio da Internet do PDR 2020 a direção da Smarteurope procedeu à aquisição de um programa informático (WinAgro). Este programa destinava-se a apoiar na elaboração dos projetos de investimento agrícola ao abrigo do PDR 2020. Assim a aplicação agilizava o processo de preenchimento do formulário permitindo recolher toda a informação necessária para a candidatura, efetuando todos os cálculos para o preenchimento dos vários quadros. Possuía também uma base de dados suscetível de alteração por parte do utilizador para além de outros auxiliares. A formação para manuseamento deste programa foi dada pela direção juntamente com um manual que continha casos práticos e ocupou 2 semanas. Revelou ser uma mais-valia para a elaboração dos projetos face a simplicidade dos cálculos (Demonstração de Resultados; Valor Atual Líquido; Taxa Interna de Rendibilidade).

Havendo o aval do promotor para a realização do projeto é entregue a este uma lista de documentos e licenças que deve providenciar e sem as quais não é possível a sua realização. A parte financeira do projeto mais concretamente a parte dos investimentos carece de algum cuidado, a incorreta elaboração do plano de investimentos pode resultar na falta de financiamento e conseqüente desistência por parte do promotor. Assim os orçamentos devem ser minuciosamente analisados e devem conter todos os elementos necessários para o funcionamento da exploração a criar. O plano de investimento dos projetos era debatido na Smarteurope pela direção com a equipa decompondo todo o processo produtivo para identificação de eventuais falhas e possível correção.

Após estar fechado o plano de negócios, são identificados os preços médios, mínimos e máximos dos produtos nos mercados. Elabora-se a candidatura no programa WinAgro e são introduzidos alguns aspetos que conferem valor à candidatura, tais como o uso eficiente de recursos hídricos (contador de água) entre outros. É efetuada uma análise de sensibilidade, com especial incidência sobre o preço de venda e das quantidades produzidas de modo verificar como é que o projeto

de investimento se comporta face a alterações negativas e positivas das quantidades e dos preços de mercado. Com esta análise pretende-se saber se o plano apresenta alguma folga para eventuais oscilações climatéricas impossíveis de controlar e de prever, ajustamentos dos fatores de produção e riscos de mercado.

Estando encerrada esta fase é apresentada ao promotor do projeto o plano de investimento e os dados financeiros do projeto, onde este pode sugerir algumas modificações consoante o pretendido pelo promotor do projeto de investimento. Havendo acordo entre as partes relativamente ao projeto a apresentar é então preenchido o formulário no balcão do PDR 2020 englobando toda a informação recolhida anteriormente e faz-se a submissão da candidatura.

### **5.3 Projetos Compete – Vales Simplificados**

A abertura dos avisos no Compete 2020 levou a equipa a ler a documentação e a estudar o enquadramento dos avisos para apoio aos promotores e conseqüente esclarecimento de dúvidas. Assim vários dias foram passados a estudar a legislação com o intuito potenciar os projetos e assim obter os melhores resultados possíveis. Na abertura do Compete 2020 os primeiros avisos foram lançados com especial incidência para as empresas, nomeadamente para a internacionalização e para a inovação. Foi também necessário enquadrar os promotores nas diferentes realidades dos avisos uma vez que estes obrigavam a montantes mínimos de investimento e também à criação de postos de trabalho qualificado algo que deixava os empresários receosos, pois era mais um custo e a saída da crise ainda não tinha sido esquecida.

No que diz respeito aos projetos do Compete 2020 uma das medidas mais aguardadas pelos empresários portugueses foram os Vales Simplificados, esta medida dividia-se em quatro concursos:

- Vale Empreendedorismo - o objetivo deste concurso consiste em atribuir apoios a novas empresas (com menos de 2 anos) na área do empreendedorismo;
- Vale Inovação – o objetivo deste concurso reside em selecionar projetos que se constituam em pequenas iniciativas empresariais de PME, resultantes de um primeiro contacto com o SI&I (Sistema de Investigação e Inovação).

- Vale Internacionalização – este concurso promove o apoio a projetos simples de internacionalização que visem o conhecimento e a prospeção de mercados internacionais para empresas que ainda não tenham iniciado o seu processo de internacionalização, ou já tendo iniciado não registem atividade exportadora nos últimos 12 meses;
- Vale I&D. - o objetivo deste concurso consiste em promover o I&D e a conceção de novos conhecimentos com o intuito de aumentar a competitividade das empresas e a articulação com outros setores económicos

A candidatura aos Vales Simplificados constitui um processo de simples elaboração, uma vez que não obedecia a grandes projeções financeiras nem a um enquadramento com as diversas diretrizes do Compete2020. A taxa de cofinanciamento era das mais altas (75%) entre as diversas medidas e não requeria um investimento mínimo, no entanto estava limitado a um investimento máximo de 20.000 euros.

Na elaboração dos vales era necessário enquadrar as empresas nas diferentes realidades desta medida, para a elaboração da candidatura eram necessários alguns documentos tais como a Informação Empresarial Simplificada, Modelo 22, Certidão Permanente entre outros, posteriormente era elaborada uma descrição do projeto onde eram identificados de forma clara, objetiva e prática o serviço a contratar e os resultados esperados e uma descrição da atividade da empresa identificando os principais clientes.

Um dos requisitos fundamentais do projeto é a demonstração da natureza incremental e não recorrente da atividade contratada, que vem reforçar o cariz do investimento e as vantagens associadas para concretização das metas definidas.

No que diz respeito à parte financeira do projeto, esta era de fácil execução sendo necessário fazer uma projeção a 2 anos após o ano da data da candidatura, que consistia em projetar os valores do volume de negócios; ativo; capital próprio; passivo; resultado operacional; resultado antes de impostos; resultado líquido; capital subscrito. Por último eram indicadas as fontes de financiamento e feita a sua descrição. Na realização desta tarefa o contributo da cadeira de Avaliação de Investimentos foi fundamental pois forneceu ao consultor os conhecimentos essenciais para a elaboração de tal tarefa.

## **5.4 Compete 2020 – Sistema de Incentivo Internacionalização das PME**

### **5.4.1 Aspectos genéricos**

No decorrer do estágio elaborei um projeto de internacionalização para uma empresa prestadora de serviços de publicidade. No caso destes projetos de internacionalização o sistema de incentivos tem como objetivo reforçar a capacitação empresarial das PME através do conhecimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização, valorizando os fatores imateriais de competitividade, permitindo potenciar o aumento da sua base e capacidade exportadora.

Na internacionalização das PME são suscetíveis de financiamento os projetos de promoção da internacionalização que visem:

- O conhecimento dos mercados externos
- A presença na web através da economia digital incluindo o lançamento de catálogos virtuais de bens e serviços
- O desenvolvimento e promoção internacional de marcas
- A prospeção e presença em mercados internacionais
- O marketing internacional
- A introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas
- As certificações específicas para os mercados externos

Para os beneficiários serem elegíveis têm de obedecer aos seguintes critérios:

- Estarem legalmente constituídos
- Terem a situação tributária/contributiva regularizada às entidades pagadoras de incentivos
- Possuírem ou poderem assegurar até a aprovação da candidatura, os meios técnicos, físicos e financeiros e os recursos humanos necessários ao desenvolvimento da operação

- Não deterem nem terem detido capital numa percentagem superior a 50% em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios no âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus
- Dispor de contabilidade organizada
- Não ser uma empresa em dificuldade, de acordo com a definição prevista no artigo 2.º do Regulamento (EU) n.º 651/2014, de 16 de Junho
- Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação, ainda pendente, na sequência de uma decisão anterior da Comissão que declara um auxílio ilegal e incompatível com o mercado interno, conforme previsto na alínea a) do n.º 4 do artigo 1º do Regulamento do (UE) n.º 651/2014, de 16 de Junho
- Declarar que não tem salários em atraso
- Apresentar uma situação económica financeira equilibrada, através de um rácio de autonomia financeira superior a 15%
- Ter concluído os projetos anteriormente aprovados ao abrigo da mesma tipologia

As despesas consideradas elegíveis dentro deste aviso são:

- Equipamentos na medida que forem utilizados no projeto
- *Software* relacionado com o desenvolvimento do projeto
- Contratação de um máximo de dois novos quadros técnicos com nível de qualificação igual ou superior a licenciatura
- Participação em feiras e exposições no exterior (Custos com arrendamento de espaços, construção de stand, serviços prestados para o stand, deslocação e alojamento dos representantes da empresa, entre outros)
- Serviços de consultoria especializados
- Obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de registo de propriedade industrial
- Formação de recursos humanos

No que diz respeito aos apoios concedidos este aviso tinha algumas limitações no entanto apresentava taxas de incentivo bastante encorajadoras:

A taxa máxima de incentivo é de 45%, com um limite de 500.000 euros de incentivo por projeto.

Nas despesas ilegíveis, existiam alguns limites:

1. Com as despesas de formação profissional em que a taxa de incentivo é de 50%, acrescida das seguintes majorações quando aplicável, não podendo em qualquer caso, a taxa global ultrapassar os 70%:
  - Em 10% se a formação for dada a trabalhadores com deficiência ou desfavorecidos
  - Em 10% se o incentivo for concedido a médias empresas e em 20% se for concedido a micro e pequenas empresas
2. Com as despesas elegíveis na contratação de recursos humanos altamente qualificados onde a taxa base de incentivo é de 50%.

Para a elaboração do projeto de internacionalização foram realizadas algumas reuniões com os promotores do projeto, tendo participado em 5 reuniões. Nestas foram debatidos aspetos importantes relativos à candidatura nomeadamente os critérios de elegibilidade da empresa e o enquadramento das ações a desempenhar. Assim foi pedido à direção da empresa que elaborasse um plano de investimento para melhor compreensão do consultor.

A correta inscrição no balcão 2020 é de extrema importância, pois os dados referentes à entidade são posteriormente passados para o formulário e caso este estejam errados requerem novo preenchimento do formulário originando perdas de tempo relevantes quando estamos a trabalhar com prazos curtos. Assim e para evitar eventuais atrasos foram solicitados ao promotor os dados relativos à inscrição no balcão 2020 e que depois fazem parte do formulário de candidatura.

Elaborada a caracterização do beneficiário do projeto, é feita uma resenha do historial da empresa onde são traçados e descritos o perfil dos criadores da empresa, assinaladas as alterações ao capital social e possíveis participações e relações de grupo de empresa, os pontos-chave na evolução da atividade, possíveis alterações, fases críticas e soluções desenvolvidas, alterações de tecnologia e os principais investimentos realizados.

Neste ponto do projeto o promotor assume especial importância pois são dados que só ele conhece e pode fornecer ao consultor, assim foi fulcral construir uma relação de proximidade de modo a poder desenvolver este ponto.

A caracterização do beneficiário passa também pela descrição da Visão, Missão e quais os grandes objetivos estratégicos e objetivos SMART da empresa. A Visão do beneficiário foi de fácil definição, procura ser um parceiro ideal para participar no sucesso dos seus clientes, através da evolução dos recursos humanos e tecnologias para obtenção de distinção a nível mundial.

Por sua vez a Missão passa pelo reconhecimento mundial, desenvolvimento de serviços inovadores e sustentáveis personalizados, obtidos através de desenvolvimento constante de recursos humanos, eficiência produtiva, responsabilidade social e gestão de topo.

No que concerne aos objetivos estratégicos estes passavam pelo crescimento sustentado mediante um relacionamento *win-win* com os diversos parceiros, estabelecendo relações duradouras e vencedoras, assim foram por mim identificados os seguintes objetivos estratégicos:

- Criar valor e crescer, assegurando a manutenção de uma estrutura financeira equilibrada;
- Alcançar uma boa competitividade através de bons índices de rentabilidade, produtividade e eficiência;
- Atuar com os clientes numa ótica de parceria com vista à satisfação das necessidades destes e ao estabelecimento de relações de proximidade;
- Oferecer serviços distintivos, de qualidade e excelência;
- Desenvolver uma cultura e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social;
- Contribuir para a realização profissional dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho atrativo;
- Apostar em processos de inovação, nomeadamente ao nível de criatividade e marketing;
- Criar uma relação de confiança personalizada com os diferentes stakeholders.

Os objetivos SMART ajudam a definir objetivos que definem metas e promovem o espírito competitivo pelo seu alcance, orientando as ações para o que é realmente importante evitando desperdícios de tempo. A palavra SMART define:

- S – (Specific) devem ser formulados de forma específica e precisa;

- M – (Measurable) devem ser definidos de forma a conseguirem ser mensurados e observados em termos de valores ou volumes;
- A - (Attainable) a realização dos objetivos deve ser presente e alcançável;
- R – (Realistic) devem ser delineados para alcançar fins que os meios permitem;
- T – (Time-bound) devem atender a um prazo temporal de duração.

Para a traçar os objetivos SMART para este promotor foram analisadas várias metas que se pretendia alcançar e analisados os meios físicos à disposição, tendo sido identificados os seguintes objetivos:

- Criar pelo menos 2 postos de trabalho altamente qualificados até 2018;
- Vender para 3 mercados ate 2018;
- Atingir um volume de negócios total em 2018 superior a 300.000 euros;
- Alcançar uma intensidade das exportações superior a 30% em 2018.

Na elaboração da análise interna do promotor, identificou-se a situação da empresa nas áreas de competitividade critica, qual o seu posicionamento na cadeia de valor e foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes. Assim foram descritas as atividades desenvolvidas pelo promotor e o valor transmitido para os utilizadores. Identificou-se que o promotor como um micro empresa precisa de uma estratégia sustentável que produza vantagens competitivas em relação à concorrência. Na análise SWOT por mim desenvolvida com a colaboração do promotor, identificaram-se os seguintes pontos fortes e fracos:

#### **Fatores Internos/ Pontos Fortes**

- Espírito empreendedor, dinamismo, versatilidade e elevada orientação exportadora
- Gestão motivada e espírito inovador
- Crescimento sustentado apoiado em fatores dinâmicos de competitividade
- Rápida resposta às solicitações dos clientes
- Posicionamento na cadeia de valor
- Preços competitivos

- *Know-how* e experiência dos sócios fundadores
- Ambição de crescimento e expansão internacional
- Percepção da evolução natural do mercado
- Carteira de clientes significativa tendo em conta os contatos já estabelecidos
- Estrutura organizacional flexível e orientada para o cliente e para a satisfação das necessidades e desejos
- Capacidade de antecipação à concorrência proporcionada em partes pelas parcerias/rede de contatos
- Localização geográfica
- Diferenciação pela personalização, inovação e qualidade

#### **Fatores Internos/ Pontos Fracos**

- Necessidade de contratação de colaboradores qualificados para fazer face aos objetivos e perspetivas de crescimento de futuro da empresa
- Inexistência de uma marca registada
- Necessidade de implementação de uma política de comunicação e de internacionalização adequada à empresa
- Atividade bastante concorrencial
- Serviços que não são de consumo generalizado

#### **Fatores Externos/ Oportunidades**

- Potencial de exportação
- Alianças com parceiros externos
- Tendência de aumento do mercado
- Setor com boas margens de lucro

#### **Fatores Externos/ Ameaças**

- Manutenção de fortes restrições de crédito às empresas
- Concorrência de outros mercados relativamente mais baratos, embora de qualidade inferior
- Políticas concorrenciais
- Taxas de câmbio do euro face a outras moedas internacionais de referência
- Conjuntura económica adversa em muitas economias

De acordo com a especificidade do formulário do Compete 2020, foi desenvolvida pelo consultor, uma análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT referida, onde foram identificados os seguintes pontos:

#### **Pontos Fortes/ Oportunidades: Apostas**

- Incremento das vendas
- Expansão internacional
- Oferta de novos serviços que reflitam as necessidades do mercado
- Criação, registo e expansão de uma marca para novos mercados
- Estabelecimento de parcerias com empresas internacionais
- Realização de ações ligadas à responsabilidade social como forma de promoção

#### **Pontos Fortes/ Ameaças: Avisos**

- Utilização de instrumentos de cobertura de risco (para fazer face à instabilidade cambial se necessário)
- Maior valorização do fator custo do que o fator qualidade por parte dos clientes

#### **Pontos Fracos/ Oportunidades: Restrições**

- Necessidade da contratação de colaboradores
- Aumento da concorrência internacional pode ser uma restrição, levando a uma maior procura baseada no fator preço, constituindo-se assim como uma limitação à estratégia de diferenciação para o promotor.

#### **Pontos Fracos/ Ameaças: Riscos**

- Não conseguir passar uma imagem diferenciadora face à concorrência e ser vista como apenas mais uma
- Elevada dinâmica concorrencial do setor.

O posicionamento na cadeia de valor, nomeadamente através da capacidade de agregação de valor foi identificado pelo promotor, mediante a importante presença

da empresa ao longo da cadeia de valor, controlando elos cruciais da mesma, incluindo fatores como inovação, desenvolvimento, *design*, *marketing*, de serviços ao longo da cadeia. No que concerne à natureza do posicionamento na cadeia de valor completa foi identificado o posicionamento mais a jusante e próxima dos clientes finais, as 3 principais fontes de custo associadas à cadeia de valor da própria empresa e com custos significativos comparado com o valor das empresas mais avançadas a nível mundial o setor onde o promotor está presente são:

- Gastos com pessoal
- Deslocações e estadas
- Rendas e alugueres

As rúbricas da cadeia de valor próprio e domínio dos principais elos da cadeia de valor alargada foram descritos como expressivos comparativamente com as empresas mundiais mais avançadas no setor.

Elaborei também uma análise da concorrência onde foram identificados aspetos como se a empresa detinha marca própria, se esta estava registada em Portugal e noutros mercados, identificar os instrumentos de diferenciação que o promotor utiliza no mercado para se destacar da concorrência, identificar as principais marcas e concorrentes e a notoriedade destes, definir o posicionamento estratégico no pós-projeto, identificar os concorrentes diretos que atuam no mesmo segmento de mercado e identificar as áreas críticas para o negocio em que se insere. Nesta análise foram também identificadas por mim as áreas críticas para o negócio em que a empresa se insere, tendo sido definidos os seguintes:

- Qualidade – a prestação de serviços de qualidade é crítica, os clientes alvo do promotor são empresas com perfil exportador que exigem o que de melhor existe não tolerando falhas, sendo por isso necessário que todos os trabalhos apresentem a melhor qualidade possível, indo de encontro ao que o cliente procura.
- Cumprimento de prazos – o cumprimento de prazos é fundamental para que se consiga realizar o melhor trabalho possível, para não desfraldar as expectativas e o planeamento por parte dos clientes.

- Notoriedade e reconhecimento – num setor tão competitivo como este é fundamental para a empresa obter diferenciação no mercado através do reconhecimento e notoriedade da sua marca.
- Internacionalização – em virtude da estratégia definida pela empresa e a especificidade dos serviços prestados a internacionalização é de capital importância para o alcance dos objetivos anteriormente definidos.

Na análise de mercado foram identificados pelo promotor como clientes alvo empresas que atuam nos mercados não fazendo distinção da sua dimensão. Apresentou-se uma lista dos principais clientes muitos deles com longos processos de internacionalização. Assim definiu-se como principal objetivo a captação de clientes em 3 novos mercados (Brasil, Espanha, Moçambique) considerados estratégicos por parte da direção da empresa. O objetivo passa pelo contato direto com potenciais clientes através da realização de reuniões onde são apresentadas diversas soluções de comunicação empresarial, sempre com foco no cliente e com possibilidade de resposta a questões particulares de cada cliente (foco no cliente).

Os canais de distribuição utilizados pelo promotor são o web *site*, a sede da empresa que está situada num grande centro económico, pretende-se com a realização dos meetings fomentar a estratégia de internacionalização.

A estratégia de crescimento de mercado pode ser obtida através de 4 estratégias:

- Penetração – aumento das quotas de mercado com os produtos atuais e nos mercados atuais
- Extensão do Produto – aumentar a gama ou criar novos produtos, mantendo os mercados onde se insere
- Extensão do mercado – entrada em novos mercados com os mesmos produtos
- Diversificação – lançamento de novos produtos e em simultâneo, entrada em novos mercados

No caso do promotor a estratégia (por mim delineada) passa pela extensão de mercado, o promotor pretende entrar em novos mercados com os mesmos produtos, desenvolvendo mecanismos que aumentem as vendas nos mercados atuais

mas também nos mercados internacionais. A aposta em novos mercados promoverá uma dinâmica de competitividade na empresa permitindo alcançar vantagens competitivas diminuindo o risco de negócio. Esta estratégia irá permitir um aumento do valor gerado, um aumento da quota de mercado e permitirá que a empresa ultrapasse mais facilmente períodos de desaceleração económica já que estará a vender diversos serviços para diferentes mercados. Uma implementação bem-sucedida desta estratégia proporcionará indiscutíveis mais-valias e vantagens competitivas, traduzindo-se num significativo crescimento do negócio.

Em síntese, a estratégia de extensão de mercado permitirá ao promotor obter as seguintes vantagens:

- Fornece potencial significativo para o desenvolvimento da empresa e dos lucros;
- Aumenta a competitividade nos mercados externos;
- Revela novas oportunidades de mercado;
- Reduz o risco económico pela disseminação em vários mercados;
- Protege contra o colapso financeiro em tempos de estagnação de mercado.

#### 5.4.2 Descrição do projeto e tipologias

O Aviso 19/SI/2015 estabelece nos objetivos e prioridades a conceção de apoios financeiros a projetos que reforcem a capacitação empresarial das PME para a internacionalização, com vista à promoção do aumento das exportações através do desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais e de processos de qualificação das PME para a internacionalização, valorizando os fatores imateriais de competitividade, permitindo potenciar o aumento da sua capacidade exportadora.

São suscetíveis de apoio os projetos individuais de internacionalização que visem o conhecimento de mercados externos, a presença na web através da economia digital, o desenvolvimento e promoção internacional de marcas, a prospeção e presença em mercados internacionais, o marketing internacional e a introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas ou as certificações específicas para os mercados externos.

O projeto insere-se na modalidade de projetos a apoiar na medida em que se trata de um projeto de internacionalização apresentado a título individual por uma PME. Este projeto visa potenciar o fator de competitividade internacionalização, uma vez que o promotor pretende iniciar o seu processo de internacionalização oferecendo os seus serviços de marketing em vários mercados internacionais.

A empresa prevê, com este projeto, atingir um volume de negócios internacional superior a 30% em 2018, conseguindo desta forma criar emprego e acrescentar valor à economia portuguesa e aumentar a sua competitividade internacional.

A maioria dos investimentos que o promotor apresenta inserem-se na tipologia de conhecimento de mercados externos e visam procurar e captar novos clientes. Para tal a empresa irá desenvolver reuniões previamente agendadas com potenciais clientes de forma a poder desenvolver relações de proximidade e mostrar o portefólio de serviços realizados pela empresa. Serão ainda realizados diversos investimentos na tipologia de desenvolvimento e promoção internacional de marcas, contemplando despesas com a promoção da empresa a nível internacional. Serão também realizados investimentos na tipologia introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas com a contratação de dois colaboradores altamente qualificados, para desempenharem funções comerciais nos mercados externos.

Em síntese, o projeto apresentado enquadra-se nos objetivos do Sistema de Incentivos Internacionalização das PME já que com os investimentos aqui apresentados irão estimular as exportações de serviços inovadores através de um aumento da capacidade de penetração nos mercados internacionais.

#### 5.4.3 Descrição do Plano de Internacionalização

A empresa foi criada com o intuito de revolucionar a forma comunicacional das empresas, tendo tido sempre o mercado internacional como seu foco, não fosse esta uma empresa que se propõe a eliminar barreiras no que concerne à comunicação. Os seus clientes alvo são todas as empresas que atuam no mercado com especial incidência para os setores da alimentação, moda, tabaco, petróleo, media, automóvel, bebidas e têxtil, que pretendem desenvolver estratégias de comunicação. Aqui está presente a ideia de um só mercado que é global e onde o promotor pretende estar presente.

O alcance de uma reputação a nível internacional como prestador de serviços de comunicação empresarial é o seu objetivo, prestando serviços no desenvolvimento de estratégias de comunicação criando vantagens competitivas e produzindo valor. Como tal, espera que o *worth-of-mouth* seja extremamente positivo e contribua para que os serviços e produtos se vendam por si. Em virtude do mercado competitivo onde atua, é necessário divulgar os seus serviços a uma escala global, de modo a conquistar mercado/clientes.

Consciente dos mercados que pretende atingir, das vicissitudes e das condições concorrenciais, o promotor tem que delinear e executar estratégias de internacionalização, comunicação e marketing eficientes. O projeto tem por finalidade dotar a empresa de recursos e competências que possibilitem alcançar os objetivos traçados, particularmente no que se refere ao incremento da capacidade de penetração nos mercados internacionais e à imposição dos seus serviços nesses mercados.

Apesar de ter como objetivo comercializar os seus serviços para todo o mundo, nesta primeira fase e por uma questão estratégica e de rentabilidade de recursos, o promotor identificou como mercados alvo o Brasil, Espanha e Moçambique.

Nos tempos atuais, em que os mercados são altamente competitivos e dinâmicos, e exigem que as empresas ampliem a sua base exportadora para sobreviverem através da oferta de produtos ou serviços diferenciados e de valor acrescentado o promotor investe nitidamente em diferenciação face aos seus competidores. Desde logo pelo facto de usar estratégias na área do marketing digital, para proporcionar às marcas a possibilidade de trabalharem o *multi-channel* usando a criatividade para criarem histórias que representem a marca, associadas a um pensamento digital, com o objetivo de criar relações entre marcas e pessoas. Através destas estratégias o promotor irá aumentar a sua competitividade mediante uma clara orientação do serviço para os mercados externos de modo a assegurar uma presença muito ativa no mercado global.

A empresa prevê atingir em 2018 um volume de negócios superior a 300 mil euros. Desse valor mais de 30% dirá respeito a vendas nos mercados externos. O volume de vendas previsto para os mercados externos é tão elevado porque o objetivo do promotor passa essencialmente por angariar clientes de índole empresarial internacional. A empresa acredita que a proximidade geográfica (Espanha) e cultural (Brasil, Moçambique) pode funcionar como um importante fator dinamizador das relações comerciais. São países que registam taxas de crescimento elevadas, e outros terminam a recuperação económica fruto da crise vivida nos últimos anos. São também países que reconhecem Portugal e as suas empresas como um parceiro comercial de excelência.

O mercado espanhol ao fim de alguns anos de recessão começa agora a dar sinais de recuperação. As empresas em Espanha repensaram os seus investimentos em função da crise económica, estando agora a apostar na reconquista dos mercados, sendo crucial para tal que as suas estratégias de comunicação sejam reformuladas (focalizadas na penetração dos mercados). Em virtude da sua localização geográfica é também um mercado de eleição não fosse Espanha o nosso principal destino exportador.

A aposta no mercado do Brasil deve-se ao potencial que este apresenta. O Brasil é o país que mais valoriza as estratégias de comunicação devido não só à proporção do mercado mas também ao dinamismo económico do tecido empresarial local. O tecido empresarial brasileiro apresenta inúmeras oportunidades em virtude do grande número de empresas presentes no mercado, e que valorizam o uso das tecnologias de informação e comunicação. O objetivo do promotor passa por

conseguir captar algumas destas empresas para que desenvolvam as suas estratégias.

No que diz respeito ao mercado Moçambicano, para além das afinidades históricas e dos laços linguísticos e culturais, foi eleito por ser também um país onde as empresas têm feito grandes investimentos, apresentando por isso um elevado potencial.

As previsões elaboradas pelo promotor apontam para uma quota de exportação no volume de negócios em 2018 superior a 30%. Em termos de distribuição das previsões por mercado para 2018, prevê-se os seguintes pesos no volume de negócios total por mercado:

- Brasil:19,76%
- Espanha:8,82%
- Moçambique:7,35%

Os investimentos irão atuar no sentido de capacitar o promotor em áreas consideradas críticas, com o intuito de desenvolver novos mercados, divulgar a oferta de serviços e alargar a rede de contactos.

Para atingir estes objetivos é necessário que sejam implementadas estratégias de comunicação que permitam transmitir de forma clara e compreensível o valor da empresa, ou seja, que demonstrem de forma simples o que o promotor tem para oferecer aos seus clientes, bem como as vantagens e mais-valias dos serviços prestados.

O processo de internacionalização de uma micro empresa está diretamente relacionado com a sua realidade económica, pelo que é crucial uma otimização dos recursos, uma correta informação sobre os mercados e a planificação das ações a desenvolver. Existem várias formas de entrada nos mercados internacionais cujo grau de comprometimento varia sobretudo com a alocação de recursos e cuja escolha depende tanto de fatores internos como externos.

O modelo de internacionalização que o promotor irá adotar será o de exportação própria, já que a empresa irá vender os seus serviços diretamente aos clientes finais no país de destino. É um dos modelos de internacionalização mais básicos, sendo o tipo de entrada em novos mercados que envolve níveis de custos mais reduzidos assim como menores riscos. Na exportação própria não subsistem

intermediários uma vez que a empresa vende diretamente aos clientes localizados noutros países.

#### 5.4.4 Descrição das atividades de inovação

A descrição das atividades de inovação foram elaboradas pelo consultor (tabela 1), por forma a sustentar a estratégia de desenvolvimento da empresa e do projeto, permitindo estabelecer uma ligação entre estas e os investimentos a realizar.

Tabela 1 - Descrição das atividades de Inovação  
Fonte: Elaboração própria

Nº	Tipologia de Operação	Designação	Tipo de Atividade de Inovação
1	Prospecção e presença em mercados internacionais (Prospecção e captação de novos clientes)	Dar-se a conhecer nos Mercados Externos	Marketing
2	Introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas	Potenciar a Organização	Organizacional
3	Marketing internacional	Marketing Internacional	Marketing

##### 5.4.4.1 Prospecção e presença em mercados internacionais (captação de novos clientes)

A presença física e a possibilidade de se estabelecerem contactos pessoais são hoje em dia fundamentais para a materialização da empresa, sobretudo quando se trata de algo intangível como os serviços. A forma mais fácil das empresas conseguirem transmitir os valores e a mensagem que apregoam com eficiência continua a ser através da presença física e do contacto individual, daí a importância das reuniões de prospecção de clientes.

As reuniões de prospecção e captação de novos clientes são um instrumento que permite estimular a competitividade das empresas, sendo hoje em dia uma das ferramentas mais utilizadas para a divulgação de serviços e para a ampliação da

carteira de cliente. A promoção destas reuniões permitirá uma demonstração individual dos serviços oferecidos, com foco exclusivo no cliente e nas suas reais necessidades, constituindo-se como um dos meios mais eficientes para conquistar quota de mercado.

A escolha desta abordagem por parte do promotor recaiu, sobretudo pelo fato de assim se poderem dissipar as dúvidas específicas de cada cliente e demonstrar o potencial da empresa e dos serviços por si realizados. Nesta atividade estão previstos os investimentos que se prendem com o alojamento, meios para a apresentação da empresa (equipamentos áudio visuais), assim como com a aquisição de material promocional da empresa para apresentação nas reuniões (brochuras premium, folhetos e *banners*). Estas brochuras, folhetos e *banners* serão criados tendo em conta o perfil dos clientes alvo do promotor, assim como as mais recentes tendências no desenvolvimento destas ferramentas de marketing em busca da construção de uma imagem positiva junto dos potenciais clientes.

#### 5.4.4.2 Introdução de um novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas

A introdução de um novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas da empresa tem como objetivo aumentar a performance organizacional.

A performance organizacional é crucial, visto traduzir-se na capacidade de oferecer aos clientes soluções que respondam às suas necessidades de forma competitiva em fatores como a qualidade, preço e capacidade de resposta. Como tal, é importante atentar no aumento da performance organizacional como forma de qualificar a empresa e reforçar as suas vantagens competitivas.

O promotor sente a necessidade de responder às necessidades do mercado e pretende inovar ao nível organizacional por forma a reforçar o seu papel na cadeia de valor e o seu *competitive edge*. A realidade é que para criar e desenvolver uma marca de forma dinâmica e permitir que ela cresça de forma sustentada é preciso que a empresa tenha as valências internas fulcrais ao desenvolvimento e continue a melhorar ao nível da resposta dada às necessidades dos clientes maximizando o potencial interno existente.

Desta forma o promotor com a implementação deste projeto pretende contratar 2 colaboradores altamente qualificados para os seus quadros, na área comercial/marketing de forma a melhorar a qualificação da empresa nas suas relações externas. A par deste investimento será também necessário investir em *hardware* específico que potencie a capacidade de inovação da empresa e a sua capacidade de resposta num mercado global altamente competitivo. Com a implementação deste projeto serão adquiridas 3 estações de trabalho altamente preparadas para os níveis de exigência do mercado, permitindo realizar todo o tipo de tarefas gráficas e de vídeo dotando a empresa das ferramentas mais recentes para a prossecução das necessidades dos seus clientes. O promotor irá qualificar-se e capacitar-se com o objetivo de aumentar a sua competitividade e capacidade de resposta no mercado global.

#### 5.4.4.3 Marketing Internacional

A conquista de um cliente exige uma boa imagem corporativa, o marketing possui variáveis destinadas a influenciar positivamente o comportamento dos consumidores. Com efeito não basta possuir um bom produto a um preço competitivo, é também necessário dá-lo a conhecer e valorizá-lo. A evolução do paradigma que as empresas mais competitivas estão na atualidade a empreender, consubstancia a evolução do modelo transacional para o modelo relacional de marketing, destacando de forma inequívoca a adequação dos novos instrumentos de comunicação e promoção. As modernas tecnologias de informação e comunicação têm facilitado e permitido o surgimento de novas e melhores formas de comunicação com o mercado. Neste sentido o promotor pretende realizar um vídeo institucional que será disponibilizado não só no seu *web site* e nas redes sociais, assim como nas apresentações a serem realizadas com os potenciais clientes. Este vídeo será realizado em três línguas para que deste modo a apresentação institucional consiga abranger um maior número de potenciais clientes e posicionar-se num mercado global e também será realizado com a mais moderna tecnologia no que à realização de vídeos institucionais diz respeito. Constitui uma ferramenta de marketing inovadora no seio da empresa, de salientar que também nesta atividade será realizado um plano

de negócios internacional para que o promotor possa ter um melhor conhecimento dos seus mercados alvo.

### **5.5 Referencial de Mérito do Projeto**

De acordo com Silveiras (2015), “o mérito do projeto é o critério crucial na avaliação das candidaturas das empresas. Para avaliar o mérito de cada projeto é tido em conta a qualidade, ou seja, a natureza inovadora do investimento na produção de bens e serviços transacionáveis e destinados à exportação. Mas também o impacto que o projeto tem na competitividade da empresa, que é medido através do valor acrescentado que o investimento vai gerar, mas também pelo aumento da capacidade de penetração no mercado internacional.”

Parte significativa dos projetos são reprovados pelo deficiente enquadramento com as diversas diretrizes do Compete 2020, não atingindo as pontuações mínimas, levando à posterior reprovação. Assim é fundamental a perceção e descrição dos elementos que devem constar do mérito do projeto, assim como a exemplificação do que englobar nos diversos subcritérios. As estratégias definidas anteriormente assumem neste ponto especial valor, uma vez que têm de se alinhar com os objetivos de desenvolvimento traçados nos diversos Programas Operacionais. Não é demais salientar que para a elaboração deste ponto é essencial compreender o método de avaliação, pelo que se faz a sua descrição e em cada passo se descreve a nossa participação.

O mérito do projeto de internacionalização é definido através da utilização dos seguintes critérios:

- A. Qualidade do Projeto
- B. Impacto do projeto na competitividade da empresa
- C. Contributo do projeto para a economia
- D. Contributo do projeto para a convergência regional

$$\mathbf{MP= 0,3A + 0,2B + 0,2C + 0,3D}$$

Mediante a aplicação desta fórmula temos o mérito final do projeto, sendo que cada subcritério é pontuado numa escala de 1 a 5, devendo cada subcritério obter as seguintes pontuações mínimas:

Critério A – 3 pontos

Critério B – 2 pontos

Critério C – 2 pontos

Critério D – 2 pontos

#### 5.5.1 Critério A - Qualidade do Projeto

Avalia se o projeto apresentado está bem estruturado e comporta os recursos físicos, financeiros e humanos necessários para atingir os objetivos propostos. Afere igualmente o nível de inovação das atividades propostas e o alinhamento com a estratégia delineada, de acordo com os seguintes subcritérios:

A1. Coerência e racionalidade do projeto – avalia a qualidade do projeto e relevância na estratégia da empresa, sendo valorizados os projetos que apresentem planos de investimento coerentes, na medida em que capacitem a empresa com fatores dinâmicos de competitividade, garantindo ganhos mais rápidos com vista para os mercados externos. É critério de elegibilidade a exposição de uma estratégia que identifique as áreas de competitividade críticas e fundamente as opções de investimento, numa ótica sustentável do negócio desenvolvido pela empresa. A avaliação do plano de investimento é avaliada pela seguinte classificação:

Fraca – quando se mostre em desacordo com a estratégia delineada

Média – quando se apresenta satisfatoriamente relacionada com a estratégia

Forte – quando é estável e se encontra em sintonia com a estratégia apresentada

A2. Grau de Inovação – o projeto é avaliado em função da grandeza de inovação, percebida através das atividades desenvolvidas no projeto – Inovação de Marketing/Organizacional.

A pontuação do critério A resulta da conjugação dos subcritérios de acordo com a pontuação apresentada na figura 6.

Grau de Inovação Coerência plano investimentos	Organizacional	Marketing	Marketing + Organizacional
Fraca	1	1	2
Média	3	3,5	4
Forte	3,5	4,5	5

Figura 6 – Pontuação Critério A  
Fonte: Compete 2020

### 5.5.2 Critério B - Impacto do projeto na competitividade da empresa

Este critério calcula os efeitos do projeto nos resultados da empresa, designadamente se as alterações introduzidas no modelo organizacional e de marketing tem capacidade para contribuir positivamente para a internacionalização da empresa, para avaliar este subcritério são calculados os seguintes indicadores:

- Intensidade das Exportações – este subcritério é avaliado pelo seguinte fórmula:

$$IE = \frac{\text{Volume de Negócios Internacional pósprojeto}}{\text{Volume de Negócios Total pósprojeto}} * 100$$

- Qualificação dos mercados internacionais – este critério é avaliado pela presença em mercados internacionais sendo considerada:

Fraca – quando uma empresa apresenta uma presença internacional concentrada em apenas um mercado, com um ou poucos clientes internacionais e com apenas um produto

Média – quando uma empresa apresenta já algum nível de desconcentração do processo de internacionalização ao nível dos mercados, clientes e produtos

Forte – quando uma empresa apresenta um mercado desconcentrado isto é, com presença e 3 ou mais mercados internacionais, com uma elevada diversidade de clientes internacionais e com vários produtos

### 5.5.3 Critério C - Contributo do projeto para a economia

Avalia o impacto do projeto na economia tendo em conta a sua integração nos domínios de especialização inteligente, o seu contributo para os restantes domínios temáticos do Portugal 2020 e a resposta a desafios sociais, sendo utilizados os seguintes subcritérios:

C1. Impacto estrutural do projeto – é aferido se o projeto contribui para o aumento da especialização do país/região em domínios considerados prioritários no âmbito da Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente

C2. Grau de qualificação do emprego criado - valoriza os projetos que criem emprego qualificado, a sua aplicação ocorre nos casos de criação líquida no intervalo de tempo de implementação do projeto, de pelo menos um trabalhador qualificado.

Este subcritério é calculado da seguinte forma, caso a empresa diminua ou mantenha o número total de postos de trabalho da empresa e dos trabalhadores qualificados (nível de qualificação igual ou superior a 6), a pontuação é 1. A pontuação é obtida de acordo com a seguinte grelha:

	Pontuação	
Criação de postos de trabalho qualificados (nível de qualificação igual ou superior a 6)	Sem criação de postos de trabalho qualificados	1
	Criação de 1 posto de trabalho qualificado	3
	Criação de 2 postos de trabalho qualificados.	4
	Criação de 3 ou mais postos de trabalho qualificados	5

Figura 7- Pontuação do Critério C2  
Fonte: Compete 2020

#### 5.5.4 Critério D - Contributo do projeto para a convergência regional

Avalia o impacto do projeto para a competitividade regional, mediante o grau de inserção na estratégia regional de especialização inteligente e o impacto do projeto no desenvolvimento da região, em fatores como a criação de emprego ou valor, de acordo com as diretrizes de cada programa operacional regional, tendo em consideração os seguintes subcritérios:

D1. Nível de enquadramento na Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente – avalia o grau de alinhamento com esta estratégia, através das diretrizes específicas para cada NUTS II.

D2. Contributo para o desenvolvimento regional – avalia a criação líquida de emprego gerada pelo projeto de acordo com as características do mercado local (NUTS II ou ao nível do concelho, caso seja aplicável).

No enquadramento do projeto no mérito foi necessário ler as várias diretrizes do compete e as várias estratégias, identificar os domínios prioritários entre outros.

### **5.6 Enquadramento nos diferentes critérios na prática**

Mediante esta leitura foram por mim desenvolvidos os seguintes enquadramentos com os vários critérios:

#### 5.6.1 Enquadramento no Critério A - Qualidade do Projeto

Atualmente, os mercados são cada vez mais competitivos e numa perspetiva de abordagem setorial de dinâmicas de competitividade suscetíveis de promover a projeção externa, é essencial reforçar a produtividade e competitividade das empresas incentivando a participação no mercado global capacitando-as para lutarem contra uma concorrência acrescida e globalizada.

É fundamental promover novos potenciais de desenvolvimento através de ajustamentos no perfil empresarial direcionados para atividades de futuro, em resposta aos desafios da economia global, da evolução tecnologia e da constante mutuação dos padrões da procura. Assim, a definição das áreas de competitividade críticas do negócio é crucial para a realização de ajustamentos nessas áreas e minorar potenciais insucessos.

As áreas de competitividade críticas identificadas pelo promotor são:

- Qualidade – a prestação de serviços de qualidade é fundamental, uma vez que os clientes alvo do promotor exigem o que de melhor se faz no setor não tolerando falhas;
- Cumprimento de prazos – o cumprimento de prazos é fundamental para que se consiga realizar o melhor trabalho possível, para não desfraldar as expectativas e o planeamento empresarial dos clientes;
- Notoriedade e reconhecimento – num setor tao competitivo como este é fundamental para a empresa obter diferenciação no mercado através do reconhecimento e notoriedade da sua marca;
- Internacionalização – em virtude da estratégia definida pela empresa e a especificidade dos serviços prestados a internacionalização é de capital importância para o alcance dos objetivos anteriormente definidos.

A descrição das áreas críticas da empresa foram elaboradas pelo consultor, sendo um dos requisitos do projeto, para tal foi crucial a identificação destas por parte do promotor, no entanto a análise mais aprofundada foi feita pelo consultor através das reuniões elaboradas com os órgãos de gestão da empresa e inquirição destes quanto aos seus objetivos.

Assim, no que concerne às áreas críticas da empresa e à sua situação, relativamente à qualidade, o consultor identificou que o promotor pretende ver os padrões assegurados mediante a criação de uma equipa de técnicos multidisciplinares, altamente qualificados para o desenvolvimento máximo das suas capacidades. Desta forma, a insegurança dos potenciais clientes será reduzida mediante apresentação de serviços já executados e através de uma relação de proximidade que se pretende desenvolver. Na decorrer dos serviços serão executadas varias avaliações para atestar o cumprimento dos objetivos delineados pelo cliente, assim como o grau de satisfação deste.

Relativamente ao cumprimento dos prazos de execução e uma vez que estes que estes foram identificados pelo consultor como o principal problema nos projetos das empresas, o promotor procura a diferenciação através da capacidade de resposta às exigências do mercado de forma célere e eficaz.

No que diz respeito à notoriedade e reconhecimento o consultor constata que a qualidade que estará subjacente a todos os trabalhos executados pelo promotor vão por si só traduzir-se em ganhos ao nível da notoriedade e reconhecimento devido ao *worth of mouth*. Nesta área também o posicionamento da marca é um fator de incremento de notoriedade e reconhecimento quer da empresa, quer dos serviços que a mesma oferece.

A área de competitividade identificada pelo consultor que assume maior relevância é a Internacionalização, em virtude de vários fatores, mas sobretudo pela competitividade do setor em que se insere o promotor irá desenvolver novos mercados e agendar reuniões de captação de clientes, com o objetivo primordial de reforçar a atividade comercial exterior.

Em relação às opções de investimento considerados, são cada vez mais as empresas que procuram capacitar-se através do investimento em fatores dinâmicos de competitividade, com o intuito de assegurarem ganhos mais rápidos nos mercados externos, apostando em setores de atividade inovadores e com alto valor acrescentado. O desenvolvimento de estratégias de promoção e internacionalização é um fator fundamental ser competitiva à escala global, num setor altamente concorrencial e que está em constante crescimento e desenvolvimento.

Na elaboração das tipologias de investimento foram, o consultor fez o enquadramento dos investimentos propostos pelo promotor em 3 tipologias:

- Prospeção e presença em mercados internacionais,
- Marketing internacional
- Introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas.

Assim e de acordo com o delineado anteriormente pelo consultor, estes investimentos irão atuar nas áreas de competitividade críticas identificadas pelo promotor, com especial incidência na internacionalização uma vez que assume um papel crucial para atingir os objetivos propostos, com especial incidência sobre a internacionalização que assume a maior parte dos investimentos.

Na prospeção e presença em mercados internacionais, o promotor prevê fazer uma forte aposta em reuniões de captação de clientes onde poderá desenvolver relações comerciais de proximidade atenuando as dúvidas e incertezas de potenciais clientes, abrindo assim as portas dos mercados e promovendo os seus serviços.

O consultor reconhece que é fundamental para alcançar os objetivos propostos, a correta implementação de estratégias de comunicação que passem de forma clara e compreensível a proposta de valor da empresa pretende transmitir, ou seja, que mostrem de forma simples o que é que a empresa tem para oferecer aos seus clientes, assim como as mais-valias dos seus serviços.

#### 5.6.2 Enquadramento no Critério B - Impacto do projeto na competitividade da empresa

Os objetivos delineados pela empresa evidenciam a presença em 3 mercados, com mais de 50% dos seus produtos internacionalizáveis. Face ao setor de atividade em que se insere, o consultor constata que a empresa tem uma vocação inata para atuar nos mercados internacionais. Prova disso assenta na estratégia delineada pelo promotor passar pela entrada em diversos mercados internacionais onde estão presentes as grandes oportunidades de negócio. Em 2018, de acordo com a experiência no setor e os contatos já estabelecidos o promotor prevê que mais de 30% do volume de negócios provenha dos mercados externos.

No respeitante às vendas, estas serão efetuadas de forma direta, isto é, existe uma relação direta com o cliente, centralizadas nos 3 mercados alvos já definidos (Brasil, Espanha, Moçambique). O promotor prevê a criação de uma marca registada, consciente que este é o principal fator distintivo, diferenciador e dificilmente imitável e portanto gerador de vantagens competitivas.

A angariação de clientes internacionais será executada através de reuniões de captação de clientes, que permitirão estabelecer contato direto com potenciais clientes e criar uma relação de confiança, essencial na transmissão do valor corporativo da empresa. O promotor acredita que ao marcar presença nestas reuniões conseguirá chegar diretamente a um maior número de potenciais clientes, possibilitando também uma melhor compreensão do modo de funcionamento da

empresa sua cliente, contribuindo depois para uma melhor percepção das motivações e necessidades que estes têm no que diz respeito à comunicação empresarial.

O modelo de gestão estará orientado para o mercado, sob o paradigma da inovação, procurando assim promover ideias, processos, investigações e inovações abertas a fim de melhorar o desenvolvimento, bem como para a oferta de melhores serviços aos clientes, aumento da eficiência e reforço do valor acrescentado dos serviços oferecidos. Este modelo permitirá uma aceleração da velocidade de difusão da inovação no seio organizacional, que se traduzirá na prática num aumento da competitividade da empresa.

A contratação de 2 novos quadros altamente qualificados permitirá dar cumprimento às necessidades de crescimento da empresa. Vão aumentar o nível de qualificação da empresa e irão desenvolver atividade na área comercial/marketing. A equipa de gestão do promotor está consciente de que os recursos humanos são difíceis de imitar e que é também através deles que a empresa tem de desenvolver vantagens competitivas.

5.6.3 Enquadramento no Critério C - Contributo do projeto para a economia

**Domínio Prioritário** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**Principal Área de Atuação** – TIC aplicadas às Indústrias Criativas

De acordo com a Estratégia de Desenvolvimento de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3/ENEI), o projeto insere-se no eixo temático das TIC aplicadas às indústrias criativas, no domínio prioritário Tecnologias de Informação e Eletrónica. A especialização inteligente no contexto RIS3 consiste numa abordagem estratégica ao desenvolvimento económico, através do apoio focalizado na investigação e inovação. Este conceito baseia-se no princípio de que a concentração de recursos do conhecimento e a sua ligação a um número limitado de atividades económicas prioritárias fomentará a competitividade numa economia global.

As Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENEI/RIS3) constituem agendas de transformação económica integradas

de base local, que partem da identificação das características e ativos específicos de cada região para, através de um processo participado por todas as partes interessadas, estabelecerem uma visão de futuro sustentável para o território.

Estas estratégias são, assim, parte essencial da reforma da Política da União Europeia, na medida em que assentam no reforço da programação estratégica, na concentração temática e na orientação do desempenho em função de resultados.

Um dos eixos temáticos onde foram identificadas essas vantagens foram as Tecnologias de Informação Comunicação e Eletrónica. A visão para este eixo apresenta Portugal como líder na economia digital. As TICE (Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica) são um ativo estratégico para a afirmação da língua portuguesa no mundo e para o desenvolvimento sustentado do país.

De acordo com o Programa Operacional Centro, as TICE enquanto domínio científico-tecnológico e setor de atividade económico constituem referência central na mobilização de recursos no sistema nacional de Investigação Desenvolvimento e Inovação. Portugal apresenta algumas vantagens competitivas neste domínio, dispõe de recursos consolidados em desenvolvimento e emergentes com maior maturidade e massa crítica não só em termos de capacidade científica tecnológica, como em termos de capacidade de invocação e de intervenção das empresas.

Assim, o consultor para enquadramento neste critério, descreve que projeto permitirá à empresa desenvolver estas vantagens competitivas e reforçar assim a posição de Portugal como um líder no domínio das TICE, contribuindo assim para o processo de especialização nacional, reforçando a competitividade e capacidade de diferenciação no mercado global. Contribui igualmente para o aumento do peso das exportações no Produto Interno Bruto e para o equilíbrio da balança comercial, bem como para uma maior internacionalização do tecido empresarial português. O projeto irá igualmente permitir a qualificação de estratégias empresariais, o desenvolvimento de novos modelos empresariais, o aumento do poder na cadeia de valor, o estabelecimento de novos modelos de organização comercial visando facilitar a internacionalização e o aumento das exportações através de uma relação mais próxima com os clientes e do aumento da capacidade de adaptação às suas necessidades e especificidades (customização).

O projeto dará um importante contributo para o aumento da competitividade nacional, desde logo porque permitirá ao promotor atuar em novos mercados internacionais, aumentando o seu volume de negócios internacional e permitindo

diversificar os mercados de atuação e os produtos oferecidos, contribuindo para o aumento das exportações portuguesas e permitindo dessa forma melhorar a balança comercial portuguesa. Com este projeto espera-se que as exportações representem mais de 30% do volume de negócios total em 2018.

O projeto ajudará igualmente à criação de emprego altamente qualificado, estando previstos com este projeto criar 2 novos postos de trabalho altamente qualificados. Desta forma, o projeto estará também a contribuir para outros domínios temáticos nomeadamente para os resultados do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego.

Este projeto permitirá explorar sinergias intersectoriais (promovendo iniciativas de eficiência coletiva como o cluster das TICE) enquanto instrumento de aceleração da transformação do perfil de competitividade e geração de mais crescimento e emprego, promovendo a obtenção de sinergias, a transformação e partilha de conhecimentos e envolvendo e mobilizando atores externos em torno de desafios comuns e segundo lógicas integradas na cadeia de valor. Contribuirá igualmente para a construção de vantagens competitivas aproveitando as capacidades da economia regional e promovendo um processo de articulação com outras entidades e a conectividade numa ótica de *cluster*, adotando uma perspetiva de parceria colaborativa com outras entidades e com utilizadores finais.

#### 5.6.4 Enquadramento no Critério D - Contributo do projeto para a convergência regional

A especialização inteligente no contexto RIS3 consiste numa abordagem estratégica ao desenvolvimento económico, através do apoio focalizado na investigação e inovação.

No enquadramento elaborado pelo consultor, o projeto insere-se no domínio diferenciador temático Tecnologias da Informação Comunicação e Eletrónica. Trata-se de um dos domínios emergentes e tem como finalidade a valorização dos recursos humanos de reconhecida competência, provenientes das universidades e dos institutos politécnicos da Região Centro, aproveitando as capacidades científicas e tecnológicas, especialmente nas áreas da gestão, marketing e TIC. Pretende-se

através dos Sistemas de Informação, Telecomunicações e da Eletrónica, envolver de forma indireta diversas áreas de atividade: eficiência energética, educação, eficiência organizacional, saúde e qualidade de vida, administração pública, mobilidade, cultura e lazer.

Foi elaborado pelo consultor, o grau de alinhamento/pertinência do projeto com os objetivos temáticos em apreço, nomeadamente para o reforço da competitividade das PME, contribuindo para as prioridades existentes e que visam o alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços.

Desta forma, o projeto pretende contribuir positivamente para os objetivos da Região nomeadamente ao nível do aumento do valor acrescentado bruto e do volume de negócios na economia em 2020, aumento do investimento empresarial em fatores de competitividade sofisticados e o desenvolvimento de novos bens e serviços em sectores transacionáveis e internacionalizáveis e desenvolvimento das capacidades das PME para antecipar e gerir a mudança, o aumento da taxa de exportação das empresas portuguesas e o desenvolvimento organizacional.

Promove ainda a inovação, a atuação numa lógica de parceria com outros parceiros, contrariando a excessiva fragmentação do tecido empresarial e dinamizando a carteira de serviços intensivos em conhecimento e destinados a segmentos de procura mais dinâmicos, recentrando ainda o investimento empresarial em domínios imateriais e melhorando as dimensões de organização e de gestão das empresas e a sua inserção em redes de cooperação e conhecimento. Contribui ainda para consolidar as realizações em matéria de exportações melhorando a diversificação dos mercados de exportação, capacitando a empresa ao nível técnico e de gestão para uma melhoria organizacional e ao nível do marketing internacional, dinamizando processos de inovação em rede e permitindo elevar a intensidade exportadora e o valor acrescentado dessas exportações.

O projeto irá capacitar e qualificar a empresa através da criação de competência internas diferenciadoras e inovadoras potenciadores de fatores dinâmicos de competitividade de modo a gerar altos níveis de produtividade e eficiência, contribuindo para a geração de um maior valor acrescentado e criando oportunidades de internacionalização e reforço da presença nos mercados internacionais, contribuindo assim para o reforço de uma orientação para os resultados diretos para o promotor e indiretos para a economia da Região Centro e do país.

### 5.6.5 Enquadramento no Critério D2

Na elaboração deste enquadramento que visa especialmente a contribuição do projeto para a criação de emprego, o consultor rebate que o projeto permitirá um crescimento muito acentuado ao nível do volume de negócios contribuindo também para a criação de novos postos de trabalho altamente qualificados na área de desenvolvimento de produto da empresa.

Permitindo assim, alavancar o crescimento do emprego e contribuir para a geração de riqueza e emprego na região, não só pelo atrás enunciado mas também devido às relações que se vão estabelecer tanto a montante como a jusante com outras empresas e que contribuirão para a dinamização do tecido empresarial local e regional. Irá contribuir igualmente para o aumento da intensidade exportadora e do valor acrescentado dessas exportações na Região Centro, aumentando desta forma a importância desta no contexto nacional.

Em suma, o investimento proposto, pela sua qualidade, pela inovação introduzida, pelo setor em que se insere, pela colaboração com outras entidades (empresariais e não empresariais, nacionais e internacionais) e pela geração de emprego permitirá reduzir o fosso Região Centro ao país como um todo.

### **5.7 Plano de Investimento**

A elaboração do Plano de Investimento requer alguma sensibilidade, especialmente no que diz respeito aos limites das despesas.

O plano de investimentos foi inicialmente elaborado pelo promotor, no entanto o consultor teve de o adaptar aos limites elegíveis das despesas, foi uma tarefa simples de realizar, onde a maior dificuldade foi consciencializar o promotor para tal fato. Este plano de investimento pode ser consultado em apêndice, onde estão descritas ações de investimento e o seu enquadramento.

## CONCLUSÃO

Num mercado em progressiva globalização, a concorrência assume um caráter essencialmente internacional. A internacionalização vem reforçar o crescimento das empresas, a competitividade e desenvolve condições de sustentabilidade a médio longo prazo.

Assim a realização deste estágio veio desenvolver a formação académica, através da prática dos conhecimentos obtidos no Curso de Mestrado em Finanças Empresariais e fundamental a integração no mercado de trabalho.

As experiências desenvolvidas pelo aluno no estágio foram essenciais para compreender algumas das matérias lecionadas e a importância que estas têm na elaboração e avaliação de projetos de investimento nas suas diferentes vertentes.

Contribuiu para a perceção das diferentes realidades empresariais e das motivações que levam as empresas realizar investimentos e através de que meios estes podem ser feitos, nomeadamente no que diz respeito aos apoios públicos e ao papel que estes tem na economia portuguesa e europeia. As diferentes etapas de criação de empresas e os trâmites legais a que obedecem, desde da pesquisa do nome à fase final que é o início de atividade.

Assim, posso afirmar que com a realização deste estágio, o aluno está melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho e os desafios que hoje se colocam a qualquer profissional, tal como enfrentar o mercado através do empreendedorismo.

## BIBLIOGRAFIA

Álvarez, R. & Vergara, S. (2013) "Trade exposure, survival and growth of small and médium size firms", *International Journal of Economic and Finance*, 25, pp. 185-201.

Audia, P.; Locke, E.; Smith, K. (2000). "The paradox of success: An archival and laboratory study od strategic persistence following radical environmental change", *Academy of Management Journal*, 43, pp. 837-853.

Boletim informativo 30 de junho de 2015 QREN

Mamede, R. ; Fernandes, T. & Silva, A. (2013). *Análise Contrafactual dos Impactos dos Incentivos do POE/PRIME na sobrevivência e no crescimento das Empresas*. Coleção e+Cadernos Lisboa: Observatório do QREN.

Carroll, G. R. & Hannan, T. M. (2003). *Density-Dependent Process*. In M. J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 254-261), London: Sage Publications.

Comissao Europeia (CE) e EIM Business & Policy Research, 2010. *Internationalisation of European SMEs*, final report, DG Empresas e Industria, Bruxelas.

Deus, P. (2013). *A competitividade das empresas portuguesas num meio ambiente adverso*. (I. Marcelino, Ed.) *Diário Económico*, 5654, 33.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

Drucker, P.F. (1985) "The Practice of Entrepreneurship", *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Harper & Row, New York

Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Perennial Library ed.). New York: Harper & Row. (Original work published 1985)

EIM Business & Policy Research 2011. Opportunities for the internationalisation of European SMEs — Background document 2: Overview of 310 Policy Support Measures at Member State Level, (financed by the European Commission), Zoetermeer.

Etrillard, C. (2004), L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, 7 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre, France.

Farinha, L. (2005) "The survival of new firms: impact of idiosyncratic and environmental factors". Brookings Papers on Economic Activity, 1 pp. 141-206.

Freire, A. (2008). Estratégia – Sucesso em Portugal. Verbo.

Fugazza, M. e McLaren, A. (2013) "Market access, export performance and survival: Evidence from peruvian firms". Policy Issues in International Trade and Commodities, Study Series 58, New York: United Nations.

Gankema, H.G., H. R. Snuif et P. S. Zwart (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, Journal of Small Business Management, 38, 4, 15-27.

GEM. (2007). Avaliação do potencial empreendedor em Portugal - The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2007.

Gort, M. e Klepper, S. (1982). "Time path in the diffusion of product innovations". Economic Journal, 92, pp. 630-653.

Hannan, M. (1988). "Rethinking age dependence in organizational mortality: Logical formalizations", American Journal of Sociology, 104, pp. 126-164.

Hessels, J. e Parker, S. (2013). "Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs". Journal of World Business, 48, pp. 137-148.

Highfield, R. e Smiley, R. (1987). "New business starts and economics activities". *International Journal of Industrial Organization*, 5, pp. 51-66.

Kimberly, J. (1979). "Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization". *Academy of Management Journal*, 22, pp. 437-457.

Martins, J. (2011) *Internacionalização e Globalização das empresas*, Lisboa: Edições Silabo.

Horta B. (2010) Os desafios da internacionalização para as empresas portuguesas, In *Formar: revista dos formadores*. - Lisboa. - (71), Abr.-Jun., pp. 4-7.

Proença, B. (2013). Um exército de PME de excelência. *Diário Económico*, 5654, 3.

Pope, R. (2002), Why small firms export: Another look, *Journal of Small Business Management*, 40, 1, 17-26.

## WEBGRAFIA

Acordo de Parceria 2014-2020, consultado 10 de Agosto de 2015. [Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em: [https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP\\_Portugal%202020\\_28julho.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf)

Boletim Informativo dos Fundos da União Europeia – QREN e Portugal 2020 – N.º 0. Estratégia Europa 2020. [Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>  
boletim informativo ver final que fala do compete do QREN

Comissão Europeia (CE), 2012. Panorâmica das principais oportunidades de financiamento acessíveis às PME europeias. NOVA edição de janeiro de 2012, DG das Empresas e da Indústria, Bruxelas. [ Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=5778&tpa=0&tk=&lang=pt](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=5778&tpa=0&tk=&lang=pt)

GUIA DO EXPORTADOR. [Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/GrandesEtapasExportarSucesso/Paginas/CompromissodeExportar.aspx>

Hahn, 2014.[ Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-885\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-885_pt.htm)

Silvares, M. (Junho de 2015). Portugal 2020 As regras para conseguir financiamento europeu. Diário Económico, 5-11. [Consult. 04 Nov. 2015]. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Revista\\_PME\\_Lider\\_18\\_Junho\\_2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Revista_PME_Lider_18_Junho_2015.pdf)

## **Apêndice A – Projeto de Internacionalização Empresa X**

**Anexo A – Declaração final de estágio emitida pela entidade de acolhimento  
Smarteuope – Funding Solution Company, Lda.**