

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

Patrícia Alexandra da Costa Moreira

**Consultoria Financeira e Apoio Financeiro ao Comércio: Apoios  
financeiros à modernização do comércio – Relatório de Estágio na  
Associação Empresarial da Póvoa de Varzim**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

Orientador na Organização: Dr. José Gomes Alves

Vila do Conde, Outubro de 2015

Patrícia Alexandra da Costa Moreira

**Consultoria Financeira e Apoio Financeiro ao Comércio: Apoios financeiros à modernização do comércio – Relatório de Estágio na Associação Empresarial da Póvoa de Varzim**

Relatório de Estágio  
**Mestrado em Finanças Empresariais**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Maria da Conceição Castro Sousa Nunes  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor Luís Miguel Pereira Gomes  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, Outubro de 2015

*Aos meus pais, irmãos e namorado,  
que sempre me apoiaram, incondicionalmente.*

## **AGRADECIMENTOS**

Todas as etapas da nossa vida são marcadas por momentos bons e menos bons e, desta forma, necessito de agradecer todos estes momentos às pessoas que contribuíram para esta fase da minha vida:

Agradeço em primeiro lugar, e em especial, aos meus pais, José Manuel e Florinda, por todos os sacrifícios que passaram, pela paciência que tiveram e por todo o apoio incondicional que me deram para eu conseguir chegar ao fim desta etapa. Sem vocês nada disto seria possível;

Aos meus irmãos, Paula, Maria Inês e Pedro por todo o carinho, pela força e apoio que me deram, um enorme obrigado;

Ao meu namorado, Tiago, por toda a paciência, compreensão e apoio que me deu, pela motivação e luta que me proporcionou para que eu não desistisse e conseguisse chegar ao fim desta fase, muito obrigado por tudo;

Ao meu orientador Professor Doutor Armando Silva, pois foi graças a ele, a toda a sua ajuda, empenho e dedicação que foi possível concretizar este desafio; Pelo seu tempo disponibilizado e valiosos conhecimentos transmitidos, que enriqueceram este trabalho, estou-lhe muito grata;

A toda a equipa da Associação Empresarial da Póvoa de Varzim, inclusive ao meu orientador de estágio, o Senhor Presidente José Gomes Alves, o meu agradecimento pelo acolhimento durante o período de estágio, por todos os conhecimentos que me transmitiram e pelos bons momentos passados;

À equipa da Douradotoc, Lda. pelos incentivos e motivação, pela disponibilização de tempo e apoio em tudo o que era necessário para concretização deste relatório, os meus agradecimentos;

Aos restantes familiares, amigos, docentes da ESEIG e instituições que contribuíram para que a realização deste relatório fosse possível, fica aqui o meu reconhecimento e consideração.

A todas estas pessoas, repito, o meu apreço e eterna gratidão.

## RESUMO ANALÍTICO

O presente Relatório de Estágio é um resumo do estágio curricular que decorreu ao longo de vinte e sete semanas na Associação Empresarial da Póvoa de Varzim (AEPVZ), no âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

O estágio fez parte dos requisitos a cumprir para a obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais, conferido pelo Instituto Politécnico do Porto e tem por objetivo, proporcionar aos mestrandos um contexto real de experiência e desenvolvimento, onde possam pôr em prática, de uma forma integradora, os conhecimentos, competências e metodologias adquiridos em ambiente curricular e o desenvolvimento de competências profissionais, sociais e pessoais.

Assim, na Primeira Parte deste relatório, no Capítulo 1, irei apresentar o conceito de empreendedorismo e de criação de empresas, uma vez que estava previsto, ao longo do estágio a criação de uma empresa unipessoal por quotas que seria detida a 100% pela AEPVZ, para execução dos serviços de contabilidade, auditoria, consultoria e gestão às empresas associadas que assim o entendessem (contudo, este objetivo não se cumpriu por motivos internos à AEPVZ).

Relativamente ao Capítulo 2, explicarei em pormenor dois projetos de modernização do comércio – “Projeto Comércio Investe”, tanto o projeto individual como o conjunto; desde a sua definição, entidades beneficiárias, montante do incentivo não reembolsável, entre outras especificidades do projeto.

Quanto ao Capítulo 3, falarei das particularidades de um programa de qualidade e inovação nas PME – “Programa QI PME Norte 5ª Edição”, que abrange tanto formação como consultoria em empresas da Região Norte de Portugal (neste caso em concreto).

No que diz respeito à Segunda Parte, farei um enquadramento da entidade de acolhimento (AEPVZ), apresentarei um cronograma com as atividades que desenvolvi ao longo do estágio, sobretudo que estão mais relacionadas com os projetos e ainda, uma listagem global e subdividida por temas, onde apresentarei as atividades gerais desenvolvidas ao longo do estágio. Analisarei ainda casos

concretos de empresas que se envolveram nos projetos referidos anteriormente. No final deste relatório farei ainda, uma pequena apreciação crítica ao valor acrescentado que cada projeto trouxe para a empresa.

Relativamente às tarefas planeadas ao longo do estágio, nem todas foram executadas, devido a alterações decorrentes de necessidades da entidade acolhedora do estágio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Comércio Investe; QI PME Norte; Associação Empresarial da Póvoa de Varzim.

## **ABSTRACT**

This Training Report is a summary of the traineeship held over twenty-seven weeks in the Business Association of Povoia de Varzim (AEPVZ); this report is part of the Master in Corporate Finance of the Industrial Studies and Management School of the Polytechnic Institute of Porto.

The stage was part of the requirements to be met for the degree of Master of Corporate Finance, and aims to provide masters' students a real context of experience and development, where they can put into practice the knowledge, skills and methodologies acquired in curricular environment and develop professional, social and personal skills.

In the first part of this report we present the theoretical framework of the report. At Chapter 1, we will introduce the concept of entrepreneurship and business creation, as it was planned, during the stage, the creation an individual company that would be fully owned by AEPVZ for implementation of accounting, auditing and management consulting services for associated companies (However, this goal was not fulfilled for internal reasons to AEPVZ).

At Chapter 2, we will explain in detail two trade modernization projects - "Trade Project Invest" - both at individual level and at shared level project; we will present the beneficiaries, the amount of non-refundable incentives, among other specificities of the project.

As for Chapter 3, we will discuss the particularities of quality and innovation program for SMEs - "IQ SMEs North 5th Edition program", covering both training and consulting companies in the North of Portugal (in this particular case).

With regard to the second part of the report, we will present the general picture of the host entity (AEPVZ) and also a global schedule with the activities developed throughout the stage, mainly the ones that are more related to the projects. We also consider specific cases of companies that were involved in the projects mentioned above. At the end, a brief discussion of the contribution of this traineeship will be presented.

For the tasks planned along the stage, not all were executed due to changes resulting from the needs of the hosting organization.

**Keywords:** entrepreneurship; Invests trade; IQ SMEs North; Business Association of Pova de Varzim.

## SUMÁRIO

Lista de figuras.....	11
Lista de tabelas.....	12
Lista de quadros .....	13
Lista de siglas .....	15
INTRODUÇÃO.....	16
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	18
Capítulo 1 - EMPREENDEDORISMO .....	18
1.1. Conceito e importância de Empreendedorismo .....	18
1.2. Mecanismos de apoio à criação de empresas .....	20
1.3. A criação de empresas unipessoais por quotas.....	23
1.3.1. Procedimentos para constituição de uma empresa .....	25
1.3.2. O financiamento da nova empresa .....	28
Capítulo 2 - PROJETO “COMÉRCIO INVESTE” .....	32
2.1. Projeto de Modernização do Comércio designado por “Comércio Investe” .....	32
2.1.1. Projetos Individuais .....	33
2.1.2. Projetos Conjuntos .....	37
Capítulo 3 - PROGRAMA “QI PME NORTE” (5ª EDIÇÃO).....	42
3.1. Programa “QI PME Norte” – Qualidade e Inovação nas PME.....	42
PARTE II – APLICAÇÃO PRÁTICA / RELATÓRIO DE TRABALHO .....	51
Capítulo 1 - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA PÓVOA DE VARZIM .....	51
1.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	51
1.2. Estrutura Organizacional .....	53
Capítulo 2 - DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO .....	55
2.1. Projeto de Modernização do Comércio – “Comércio Investe” .....	62
2.1.1. Projetos Individuais .....	62
➤ Projeto Individual apresentado pela Empresa C .....	70
2.1.2. Projeto Conjunto.....	76
➤ Projeto Conjunto apresentado pela AEPVZ .....	81
2.2. Programa “QI PME Norte” – Qualidade e Inovação nas PME (5ª Edição) .....	93
➤ Análise do programa implementado na Empresa 20 .....	96
CONCLUSÃO .....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	116

ANEXOS .....	119
Anexo A – Exemplo de Pacto Social de um Sociedade Unipessoal por Quotas.....	120
Anexo B – Composição da lista dos Órgãos Sociais no triénio de 2012-2014.....	121
Anexo C – Declaração de final de estágio emitida pela entidade de acolhimento (AEPVZ).....	122

## Lista de figuras

Figura 1: Datas relevantes nos Projetos Individuais .....	37
Figura 2: Datas relevantes nos Projetos Conjuntos.....	41
Figura 3: Logótipo da AEPVZ.....	51
Figura 4: Cronologia da AEPVZ .....	52
Figura 5: Organograma da AEPVZ .....	53
Figura 6: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 1 de 3) .....	56
Figura 7: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 2 de 3) .....	57
Figura 8: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 3 de 3) .....	58

## Lista de tabelas

Tabela 1: Quadro-resumo dos indicadores económico-financeiros das empresas promotora nos projetos individuais.....	69
Tabela 2: Pontuação correspondente às áreas de investimento do projeto com despesa elegível.....	72
Tabela 3: Pontuação correspondente ao número de postos de trabalho criados pela empresa.....	72
Tabela 4: Pontuação correspondente ao número de prioridades abrangidas pelo projeto.....	73
Tabela 5: Investimento inicial previsto para cada uma das empresas aderente do projeto conjunto .....	84
Tabela 6: Pontuação correspondente às ações de investimento do projeto com despesa elegível.....	88
Tabela 7: Pontuação correspondente ao número de prioridades abrangidas pelo projeto.....	89
Tabela 8: Pontuação global atribuída às entidades destinatárias do QI PME Norte .	95

## Lista de quadros

Quadro 1: Critérios de seleção das Entidades Destinatárias do QI PME Norte (Parte 1 de 2).....	44
Quadro 2: Critérios de seleção das Entidades Destinatárias do QI PME Norte (Parte 2 de 2).....	45
Quadro 3: Objetivos da metodologia de intervenção do projeto QI PME Norte .....	47
Quadro 4: Duração das componentes de consultoria e formação do projeto QI PME Norte .....	48
Quadro 5: Designação dada por cada empresa promotora ao projeto .....	63
Quadro 6: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 1 de 4) .....	64
Quadro 7: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 2 de 4) .....	65
Quadro 8: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 3 de 4) .....	66
Quadro 9: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 4 de 4) .....	67
Quadro 10: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade para a entidade promotora no projeto conjunto (Parte 1 de 2) .....	78
Quadro 11: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade para a entidade promotora no projeto conjunto (Parte 2 de 2) .....	79
Quadro 12: Empresas aderentes ao Projeto Conjunto e sua atividade económica ..	81
Quadro 13: Análise estratégica ao centro urbano de Aguçadoura .....	85
Quadro 14: Pontos fracos e pontos fortes da Empresa 20 do Programa QI PME Norte .....	101
Quadro 15: Mapa de Encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional da Empresa 20, pertencente à 5ª edição do QI PME Norte .....	102
Quadro 16: Ações de Consultoria e Formação a serem implementadas .....	103
Quadro 17: Ação de consultoria a implementar na empresa 20 (1/2) .....	104
Quadro 18: Ação de consultoria a implementar na empresa 20 (2/2) .....	104
Quadro 19: Ação de formação a implementar na empresa 20 (1/2) .....	105
Quadro 20: Ação de formação a implementar na empresa 20 (2/2) .....	106

Quadro 21: Ações de consultoria implementadas na empresa 20.....	108
Quadro 22: Ações de formação previstas na empresa 20.....	109
Quadro 23: Ações de formação realizadas na empresa 20 .....	110

## **Lista de siglas**

AEPVZ – Associação Empresarial da Póvoa de Varzim

AIMINHO – Associação Industrial do Minho

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

BTE – Boletim do Trabalho e Emprego

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CFE – Centro de Formalidades de Empresas

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

DGAE – Direção Geral das Atividades Económicas

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação –  
Agência para a Competitividade e Inovação

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IES – Informação Empresarial Simplificada

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

MODCOM – Programa de Apoio à Modernização do Comércio

NIPC - Número de Identificação de Pessoa Coletiva

NISS - Número de Identificação da Segurança Social

PME – Pequenas e Médias Empresas

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

QI PME Norte – Qualidade e Inovação das Pequenas e Médias Empresas da Região  
Norte.

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RGEU - Regulamento Geral das Edificações Urbanas

RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas

TOC – Técnico Oficial de Contas

## INTRODUÇÃO

Como aluna do Mestrado em Finanças Empresariais, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto, tive a oportunidade de realizar estágio curricular na Associação Empresarial da Póvoa de Varzim durante 27 semanas, isto é, desde o dia 07/10/2014 a 06/04/2015.

A AEPVZ é uma associação de duração ilimitada e sem fins lucrativos. Representa todas as pessoas singulares ou coletivas e entidades equiparadas que intervêm na atividade económica do concelho da Póvoa de Varzim ou que nele têm a sua sede, ou concelhos limítrofes, e que tenham interesse em associar-se. Tem ainda como objetivo a representação e defesa dos interesses comuns de todos os associados.

No que diz respeito as tarefas desenvolvidas durante o estágio, podemos observar o cronograma detalhado na segunda parte, capítulo 2 deste relatório.

No decorrer deste estágio, estava prevista, como tarefa do mesmo, a criação de uma empresa unipessoal por quotas que seria detida a 100% pela AEPVZ, para execução dos serviços de contabilidade, auditoria, consultoria e gestão às empresas associadas que assim o entendessem. Contudo, este objetivo não se cumpriu por motivos internos à AEPVZ. No entanto, não deixei de fazer o enquadramento teórico deste tema, uma vez que ele estava previsto no início do estágio.

Por outro lado, tive oportunidade de acompanhar projetos comunitários, que apoiam as empresas, nomeadamente, o “Projeto Comércio Investe – Individual” e o “Projeto Comércio Investe – Conjunto. O primeiro pode ser promovido por uma empresa, visando a modernização e valorização da oferta dos estabelecimentos comerciais, desde que possua uma atividade comercial inserida na CAE 47 (salvo algumas exceções); o segundo, “Projeto Comércio Investe – Conjunto”, é promovido por uma associação empresarial e visa a valorização e dinamização da oferta comercial dos espaços urbanos com características de elevada densidade comercial, centralidade, multifuncionalidade e desenvolvimento económico e social, através da implementação de um programa estruturado de intervenção num conjunto de

estabelecimentos comerciais numa área delimitada e de ações complementares de promoção e dinamização do espaço urbano em que se inserem.

Por outro lado, acompanhei ainda outro projeto o “Programa QI PME Norte 5ª Edição”, que pretende desenvolver um papel fundamental na qualificação dos quadros das empresas, como forma de sustentação do seu crescimento e desenvolvimento económico, garantindo que o desempenho real dos profissionais dentro das empresas, seja o mais próximo possível do desempenho desejado, desenvolvendo a qualificação dos empresários e dos quadros das empresas, como forma de apoio ao seu crescimento e desenvolvimento económico.

Na parte dois do relatório, dá-se a conhecer a entidade de acolhimento e vamos analisar três projetos concretos que acompanhamos: o projeto individual apresentado pela Empresa C; o projeto conjunto apresentado pela AEPVZ e a análise do programa implementado na Empresa 20.

Com a realização das tarefas ao longo do estágio, foi-me possível identificar e desenvolver um conjunto de competências e conhecimentos, que são enriquecedores para o ambiente de trabalho.

## PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo 1 - EMPREENDEDORISMO

#### 1.1. Conceito e importância de Empreendedorismo

**Gaspar (2009, p. 24)** refere que o “empreendedorismo é apresentado como um fenómeno que se expressa pela criação de empresas, sendo o objetivo dos empreendedores a criação de rendas económicas acima do que conseguiriam no mercado de trabalho”. Assim, podemos esperar que, em fases negativas do ciclo económico, o empreendedorismo assume um maior protagonismo, isto é, com a diminuição da riqueza e do rendimento *per capita*, o nível de empreendedorismo do nosso país aumente, uma vez que há uma maior necessidade de gerar rendimento para fazer face às despesas geradas pelos agentes económicos.

**Sarkar (2010, p. 27)** entende , que a definição de empreendedorismo mais utilizada nos tempos atuais é a de *Joseph Schumpeter*, que relaciona o empreendedorismo com a inovação, dizendo que “empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas:

- Introdução de um novo produto;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- A aquisição de uma nova fonte de materiais;
- A criação de uma nova empresa.”

Segundo **Low & MacMillan (1988)** e **Gartner (2001)** citado por **Gaspar (2009, p. 215)**, “o empreendedorismo deve ser estudado, fundamentalmente, para explicar e facilitar o papel da nova empresa no desenvolvimento do progresso económico”.

De acordo com **Gaspar (2009)** existem várias razões para considerar o empreendedorismo importante, nomeadamente, a criação de emprego, a importância das novas empresas para a inovação e a criação de riqueza no país, daí ter grande impacto no nível de crescimento de uma economia.

De acordo com **Ferreira, Santos & Serra (2008)** o conceito de empreendedor está relacionado com novos mercados e novas oportunidades para novas empresas, isto é, a criação de novas empresas é o cenário mais propício a um empreendedor. No entanto, o autor refere que este conceito não se restringe apenas ao aumento da produção e da riqueza, mas também promove mudanças nos negócios, na sociedade e nas escolhas dos indivíduos. O conceito, no fundo está relacionado com fatores como a necessidade, a oportunidade e a capacidade que os indivíduos têm em assumir determinados riscos e mais tarde, enfrentá-los, visto que muitas vezes ser empreendedor não foi uma opção de carreira através da realização pessoal, mas foi a necessidade de ter um meio de sustento.

No que diz respeito à situação de Portugal face ao empreendedorismo, de acordo com **Sociedade Portuguesa de Inovação, Instituto Universitário de Lisboa, IAPMEI & Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (2013)**, autores do projeto GEM Portugal 2013 (*Global Entrepreneurship Monitor*), pode-se referir, com base na análise dos resultados da Sondagem à População Adulta, que a evolução da Taxa de Atividade Empreendedora (TEA)<sup>1</sup> é, talvez, um dos indicadores mais interessantes estudado pelo GEM em Portugal, ao longo dos últimos anos, uma vez que traduz o nível de empreendedorismo *early-stage* no país. Assim, podemos demonstrar alguns dos principais resultados associados à atividade empreendedora em Portugal, de acordo com este estudo **(pág. X a XI)**:

- Há evidência que, de 2010 a 2013 verificou-se uma tendência de aumento da taxa TEA<sup>2</sup>, tendo Portugal a 10<sup>a</sup> taxa mais elevada no quadro das economias orientadas para a inovação<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> A análise da atividade empreendedora desdobra-se na análise de vários parâmetros relacionados com a criação e cessão de negócios, dando origem à taxa TEA que é o principal índice criado e monitorizado pelo estudo GEM, denominado por taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*, que mede a proporção de indivíduos com idades entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até 3 meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os 3 e os 42 meses (negócios novos). Estes indivíduos são denominados empreendedores *early-stage*, de acordo com GEM Portugal 2013.

<sup>2</sup> Em 2010 existia aproximadamente cinco portugueses envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios, por cada 100 indivíduos em idade adulta. Já em 2013 registou-se uma tendência para aumento, tendo a taxa TEA se situado aproximadamente nos 8,2%.

- A taxa TEA demonstra uma maior incidência na faixa etária entre os 25 e os 34 anos e com nível de formação pós-graduada (com mestrado ou doutoramento), mais um sinal de que Portugal tem a sua economia orientada para a inovação.
- Em 2013, o setor onde se desenvolveu uma maior percentagem de atividade empreendedora foi o orientado para o consumidor final (44,4%).
- 75% do total de empreendedores *early-stage* viram uma oportunidade para criar o seu negócio e, apenas 21,4% criaram o seu negócio por necessidade, como fator de sustentabilidade.
- Relativamente à desistência de negócio anteriormente criado, 3% da população adulta desistiu devido à ausência de lucros e à dificuldade de obtenção de financiamentos.

## 1.2. Mecanismos de apoio à criação de empresas

**Expoente (2008)** refere que o fenómeno de criação de empresas assenta em três perspetivas: a confluência de acontecimentos, que são os acontecimentos que contribuem para a criação de empresas; os fatores que condicionam o processo empreendedor, onde podemos referir a incerteza e a falta de conhecimento dos empreendedores; e por fim, as fases do processo de criação de empresas, sendo elas a formulação da ideia, o reconhecimento de uma oportunidade, o planeamento prévio e preparação, o lançamento da ideia e o desenvolvimento da mesma.

As universidades, a família e o meio envolvente onde estamos inseridos são agentes sociais, com grande importância no processo de criação de empresas. Em Portugal, existe uma enorme variedade de recursos e serviços que apoiam os empreendedores, nomeadamente:

---

<sup>3</sup> De acordo com a **Sociedade Portuguesa de Inovação, Instituto Universitário de Lisboa, IAPMEI & Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (2013)**, uma economia orientada para a inovação é aquela onde o ênfase dado à atividade industrial muda gradualmente para o setor dos serviços, à medida que ocorre um amadurecimento e aumento da riqueza. Assim, neste tipo de economias, o setor dos serviços fica mais evoluído, normalmente em termos de atividades de Investigação e Desenvolvimento e, deverá ser capaz de responder às necessidades da população, indo ao encontro das exigências criadas numa sociedade com elevado rendimento.

- Os parques de ciência e tecnologia

São a união de um conjunto de entidades que pretendem dinamizar e fomentar o empreendedorismo, apostando no lançamento de novas realidades empresariais, através de projetos e ideias inovadoras. A sua missão é criar empresas de base tecnológica, científica e criativa e atrair centros de inovação de empresas nacionais e internacionais através da transferência de conhecimento.

Estes Parques apoiam projetos de investigação e desenvolvimento, estabelecendo relação entre as universidades e tecido empresarial e pretendem ainda fixar pessoal qualificado nas empresas, de forma a tornar a região mais atrativa a investimentos nacionais e internacionais. Um dos seus objetivos é também criar ligação com outros parques tecnológicos no mundo.

- Centros de empresas e inovação

São centros empresariais especializados que apoiam os empreendedores na fase inicial dos seus projetos. Estes centros são as incubadoras de empresas que auxiliam os novos projetos de negócio no seu ciclo de vida inicial, fornecendo um espaço para desenvolvimento da nova empresa, com assessoria ao nível administrativo e com infraestruturas de apoio às empresas.

São centros de competências com forte *know-how* nas diferentes áreas de gestão empresarial, apoiando os jovens na criação da empresa: na ideia, na elaboração do plano de negócios e projeto de investimentos, na constituição formal da empresa, na implementação do projeto e, no arranque da atividade.

Nestas incubadoras, os empreendedores encontram apoio para transformar as suas ideias em projetos empresariais sólidos. Temos como exemplo, o centro de incubação de empresas na cidade da Póvoa de Varzim, que resulta de uma parceria entre a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) e a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim, desde 2012 e tem como principal objetivo acelerar o crescimento empresarial da região.

- Rede de centros de formalidades

Estes centros de formalidades de empresas conferem serviços de atendimento e de prestação de informações, aos utentes que pretendam constituir sociedades comerciais e praticar outros atos relativos às empresas, como por exemplo, alterar pactos sociais ou extinguir empresas.

- Principais entidades investidoras/financiadoras

Existe um conjunto de entidades e de hipóteses de financiamento para os projetos, nomeadamente, linhas de crédito bancárias para empresas que estão a iniciar a sua atividade, como por exemplo, *Microinvest* (financia até 20.000€) e *Invest +* (financia entre 20.000€ e 100.000€)<sup>4</sup>, que são créditos para promover a criação de empresas, com períodos de carência de capital e baixas taxas de juro; apoios por parte do Instituto do Emprego e Formação Profissional que apoiam a criação do próprio emprego; investidores privados (*business angels*) que estão interessados em negócios com forte potencial de valorização do capital investido; e empresas de capital de risco que estão interessadas em financiar projetos com um rápido e sustentado crescimento.

- Associações

As associações de empresas também apoiam todo o processo de criação de empresas, assim como prestam apoio àquelas que assim o entendem, como é o caso da Associação Empresarial da Póvoa de Varzim. Para além das atividades de representação dos seus associados, a AEPVZ presta um conjunto de apoios que vão desde os serviços jurídicos, formação profissional, consultoria, entre outros. Promove ainda iniciativas com impacto social e empresarial, das quais se destacam a organização de feiras, congressos, ações de divulgação e esclarecimento, ações de animação e eventos.

---

<sup>4</sup> Estas linhas de crédito *Microinvest* e *Invest +* são linhas protocoladas entre a Caixa Geral de Depósitos, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), as Sociedades de Garantia Mútua e a Sociedade de Investimento, que têm como objetivo promover a criação de novas empresas, utilizando o crédito bancário.

Desta forma, a criação e desenvolvimento de novas empresas é, hoje em dia, promovido por várias instituições no país, desde as associações empresariais ao ambiente escolar, uma vez que as primeiras necessitam de novos sócios e o segundo tem a necessidade de estabelecer saídas profissionais para os seus alunos. Tudo isto, faz com que crie riqueza e estimule o desenvolvimento económico e social do país **(Gaspar, 2009)**.

O processo empreendedor está muito relacionado com as associações empresariais, visto que são uma das organizações que estabelecem a relação entre os apoios à criação de empresas, a escolha do mercado certo e os empreendedores, de modo a poderem criar a sua própria empresa. Sempre que é gerada uma oportunidade para criar uma empresa, as associações empresariais apoiam na construção e avaliação do projeto, fornecem contactos de modo a que os empreendedores selecionem os recursos necessários e, quando estiverem a operar no mercado, apoiam a gestão dessas mesmas empresas, prestando-lhes a consultoria necessária para o sucesso da atividade da empresa. **(Gaspar, 2009)**.

### **1.3. A criação de empresas unipessoais por quotas**

Nesta secção foi abordada uma tipologia específica da criação de empresas - as Empresas Unipessoais por Quotas, uma vez que estão diretamente relacionadas com o processo empreendedor, e como este é (muitas vezes) um processo solitário e individual, normalmente iniciado por apenas um indivíduo, foram estudados em detalhe os procedimentos para criação de uma Sociedade Unipessoal por Quotas. Note-se que esta tipologia de empresas não é limitativa do crescimento empresarial, pois se *à posteriori* houver mais parceiros interessados em entrar para o negócio, a forma jurídica desta empresa não será um problema, já que é possível alterar a denominação da sociedade, passando para Sociedade por Quotas ou Sociedade Anónima.

Outro fator relevante que justificou o estudo desta forma jurídica é que, estava previsto ao longo do estágio a criação de uma empresa com esta tipologia, que seria

detida a 100% pela AEPVZ, para execução de serviços de contabilidade, auditoria, consultoria e gestão às empresas associadas, que assim o entendessem e, por este motivo, houve a necessidade de estudar esta matéria. Posteriormente, por motivos internos, a Direção da AEPVZ decidiu pela não criação da referida empresa.

De acordo com **Ferreira, Santos & Serra (2008)** uma das decisões aquando da constituição de uma empresa é a seleção da sua forma jurídica. Esta classifica as empresas de acordo com as suas responsabilidades, direitos e obrigações.

O **Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de Setembro**, que aprovou o Código das Sociedades Comerciais, enumera algumas formas jurídicas das empresas, nomeadamente, sociedades em nome coletivo, sociedades por quotas, sociedades anónimas, no entanto neste trabalho, falaremos apenas de empresas com a denominação unipessoal por quotas, pelas razões já apontadas.

Conforme o **artigo 270.º - A a F, do Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de Setembro**, uma sociedade unipessoal por quotas é constituída por um sócio único, pessoa singular ou coletiva, que é o proprietário da totalidade do capital social. A firma deste tipo de sociedades deve ser formada pela expressão “Sociedade Unipessoal” ou pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda.”

Contudo, este decreto-lei define ainda mais algumas considerações a ter em conta relativamente a este tipo de sociedades, como por exemplo, no que diz respeito à unipessoalidade, uma pessoa singular só pode ser sócia de uma única sociedade unipessoal por quotas e uma sociedade por quotas não pode ter como sócio único uma sociedade unipessoal por quotas; O único detentor de capital da sociedade, pode-a modificar para sociedade por quotas plural, através de divisão e cessão da quota ou de aumento de capital social por entrada de um novo sócio, devendo, nesse caso, ser eliminada da firma a expressão «Sociedade Unipessoal», ou a palavra «Unipessoal», que nela se contenha; Nas sociedades unipessoais por quotas o sócio único exerce as competências das assembleias gerais, podendo, designadamente, nomear gerentes, no entanto todas as suas decisões, de natureza igual às deliberações da assembleia geral e negócios jurídicos entre este e a sociedade, devem ser registadas em ata por ele assinada.

Relativamente ao capital social mínimo exigido neste tipo de sociedades o **Decreto-Lei nº 33/2011, de 7 de Março**, adota medidas de simplificação dos processos de constituição de sociedades por quotas e das sociedades unipessoais por quotas, sendo que o capital das sociedades passa a ser livremente definido pelos sócios e podem proceder à entrega das suas entradas até ao final do primeiro exercício económico da sociedade. Desta forma, o capital social deixou de ter o valor mínimo de 5.000€, passando agora a ser livremente definido pelos sócios e corresponde à soma das quotas subscritas por estes. Assim, o valor mínimo de uma quota não pode ser inferior a 1€, sendo este o capital social de uma sociedade unipessoal por quotas, visto que tem um único sócio e, no caso das sociedades por quotas 2€, pois é exigido pelo menos dois sócios.

Pode ainda ser referido que, neste tipo de sociedades a sua direção e responsabilidade são assumidas por uma só pessoa, o titular da totalidade do capital, sendo a responsabilidade limitada ao valor do capital social e apenas o património da empresa responde pelas suas dívidas.

### **1.3.1. Procedimentos para constituição de uma empresa**

Para constituir uma empresa unipessoal por quotas, terão que ser dados os passos abaixo referidos<sup>5</sup>, recorrendo a diversas entidades competentes.

- **Passo 1 – Obter o Certificado de Admissibilidade**

O processo inicia-se com a ida ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC) ou a um Centro de Formalidades (CFE) do IAPMEI pedir o Certificado de Admissibilidade da firma ou denominação de pessoa coletiva e o Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva.

Antes de proceder a este pedido, pode-se consultar através do Portal da Empresa, disponível em [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt), se o nome que se pretende para a nova empresa já está a ser utilizado por outras entidades.

---

<sup>5</sup> Contudo, este é o processo mais moroso e dispendioso, não tão utilizado atualmente.

Este Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação é válido por três meses a contar da data da sua emissão, podendo ser revalidado apenas uma vez, desde que se encontre dentro do prazo.

- **Passo 2 – Pacto ou Ato Constitutivo da Sociedade**

Ir ao Cartório Notarial ou através do Centro de Formalidades do IAPMEI celebrar o Pacto Social da empresa, conforme o exemplo que se encontra no anexo A e ainda, obter o código da certidão permanente.

- **Passo 3 – Cartão da Empresa**

Depois da empresa estar constituída pode-se obter o cartão da empresa ou o cartão eletrónico da empresa de imediato.

O cartão da empresa é um documento de identificação que contém os dados da empresa, como o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC), o Número de Identificação da Segurança Social (NISS), o CAE, a natureza jurídica da entidade, a sua data de constituição e no verso o código de acesso à certidão permanente. Este cartão serve para identificar a empresa perante quaisquer autoridades.

- **Passo 4 – Depósito do Capital Social da Empresa**

Após ter o número da certidão permanente da firma ou denominação da empresa, é necessário proceder à abertura da conta em nome da sociedade, visto que é preciso o NIB/IBAN para se dar o início de atividade.

- **Passo 5 – Declaração de Início de Atividade**

Na Repartição de Finanças da região da sede da empresa obter a Declaração de Início de Atividade.

As empresas deverão fazer a sua inscrição para efeitos fiscais, durante os 90 dias seguintes à inscrição da sociedade no RNPC, ou, caso o sujeito passivo esteja sujeito a registo comercial, no prazo de 15 dias a partir da data de apresentação a registo.

A declaração de inscrição obedece a um modelo oficial disponível nas tesourarias das repartições de finanças e é válida para efeitos de IVA e IRC.

No início de atividade, o Técnico Oficial de Contas (TOC) já têm de estar escolhido, uma vez que é necessária a colocação da sua vinheta e assinatura.

- **Passo 6 – Inscrição na Segurança Social**

Inscrever na entidade competente da Segurança Social, a empresa, os trabalhadores, o administrador, diretor ou gerente.

A inscrição das empresas na Segurança Social é obrigatória e é feita através dos elementos remetidos pela administração fiscal na data de participação do início de atividade.

Contudo, o **sítio da internet da empresa na hora** ([www.empresanahora.pt](http://www.empresanahora.pt)) também permite-o fazer através de um processo mais simplificado e rápido, tendo atualmente uma maior adesão que o método anterior, uma vez que passa a ser possível a constituição de sociedades num único balcão, de forma imediata. Assim, os interessados têm de escolher através do site a firma e selecionar um dos pactos sociais pré aprovados. A constituição destas empresas pode fazer-se nos postos de atendimento da Empresa na Hora, disponibilizados em centros dispersos pelo país, ou nas conservatórias do registo comercial. No entanto, os serviços têm de iniciar e concluir o procedimento de criação da empresa no mesmo dia.

No momento da constituição da empresa é elaborado o pacto da sociedade e efetuado o registo comercial, dando aos sócios o código de acesso ao cartão eletrónico da empresa, o Número de Identificação da Segurança Social, a Certidão do Pacto Social e o código de acesso à Certidão Permanente pelo prazo de três meses. Caso os sócios, no momento da constituição da empresa não tenham feito o depósito do capital social na conta em nome desta, poderão optar por fazê-lo de imediato ou até ao final do exercício económico. O Técnico Oficial de Contas poderá ser nomeado no momento da sua constituição, ou então, nos 15 dias seguintes à data da sua constituição aquando do início de atividade na Repartição de Finanças. O registo do contrato da sociedade é publicado de imediato no sítio "<http://publicacoes.mj.pt/>", de acesso público e gratuito.

Relativamente à empresas constituídas por este serviço "Empresa na Hora", podem ainda beneficiar de um outro serviço a "Marca na Hora", que permite às empresas a possibilidade de obterem uma marca previamente registada a favor do Estado, disponível numa bolsa de marcas. Posteriormente, é remetido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) para a sede da empresa o título de

propriedade da marca, assim como o recibo de pagamento das taxas devidas pelo ato de aquisição do seu registo. A marca fica registada em nome da empresa durante 10 anos, sendo indefinidamente renovável por períodos iguais.

### 1.3.2. O financiamento da nova empresa

Conforme **Expoente (2008)**, a obtenção de apoios suficientes para avançar com o processo empresarial é um aspeto fundamental nos empreendedores. Se não houver meios financeiros satisfatórios, o projeto pode tornar-se num fracasso, ou até mesmo nem chegar a ser posto em prática. Para isso, podemos destacar os seguintes fatores, dos quais depende a obtenção de recursos financeiros:

- As qualidades, que o empreendedor tem relativamente ao projeto, como o otimismo e a credibilidade, assim como as relações que desenvolve perante terceiros, poderão ser uma mais-valia para o arranque do projeto;
- Os serviços locais de apoio ao empreendedorismo, tais como gabinetes de apoio ao empreendedorismo (Gabinete Investemais na Póvoa de Varzim) e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) que promovem vários programas de apoio, inclusive na criação do próprio negócio;
- Os recursos disponíveis no sistema empresarial da região.
- A credibilidade, o valor acrescentado e a inovação do projeto são aspetos fundamentais para a obtenção de financiamento, pois são estes fatores que os investidores ambicionam e, só assim estão dispostos a arriscar, investindo o seu capital nas empresas. Caso o projeto não tenha o valor esperado pelos investidores, será à partida rejeitado, diminuindo assim a sua viabilidade.

De acordo com **Ferreira, Santos & Serra (2008)** uma vez decidido criar um negócio, é necessário saber quais os meios de financiamento da nova empresa. Para isso, o autor sugere o recurso a capitais internos como o caso das poupanças do fundador da empresa ou de amigos, ou então, através do financiamento externo, onde podemos enquadrar os empréstimos bancários, os subsídios do governo que

apoiam a criação de novas empresas ou até mesmo empresas de capital de risco, apoiando a gestão da mesma.

Do ponto de vista de **Gaspar (2009)**, é necessário procurar a melhor alternativa para financiar o projeto em vista. Como exemplo de alguns desses projetos temos:

- **FINICIA**

É um programa regulado pelo IAPMEI, que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência para projetos inovadores, com um grande potencial de valorização do negócio. Apoiar empresas na sua fase de criação, empresas nos seus primeiros 4 anos de atividade e empresas com atividades de interesse para o desenvolvimento económico local.

Neste programa, para garantir o acesso aos meios financeiros, existe uma rede de parceiros, nomeadamente, sociedades de capital de risco, sociedades de garantia mútua, *business angels* e instituições bancárias.

Este programa tem diferentes tipologias de projetos, que se podem enquadrar em:

- Valorização económica do conhecimento: para projetos de investigação ou em fase de prova de conceito de alta e média tecnologia;

- Projeto empresarial inovador e de elevado potencial: Projeto de criação de empresas ou uma PME existente com atividade iniciada há menos de 3 anos, que apresenta elevada componente inovadora e potencial de crescimento no mercado global;

- Projeto emergente de pequena escala: Criação de empresas ou PME com início de atividade há menos de 3 anos, cuja necessidade de investimento não ultrapasse os 250 mil euros;

- Projetos de interesse local ou regional: Destinado a micro e pequenas empresas existentes ou em fase de criação, com atividade ou projeto empresarial de relevância local em municípios aderentes aos Fundos FINICIA.

Os instrumentos que os empresários podem usufruir para financiar do seu projeto são:

- Soluções de Capital de Risco, com as seguintes tipologias de projetos:

- ✓ **Resultados de investigação com potencial comercial**, para projetos de alta e de média tecnologia, com um tempo previsto de entrada no mercado de 3 e 2 anos, respetivamente;
- ✓ **Projetos de forte conteúdo inovador** por empresas com o máximo de 3 anos de atividade e necessidades de investimento até 2,5 milhões de euros, no máximo de um milhão de euros (mínimo de 20% de capitais próprios). Estes projetos podem ainda recorrer a empréstimo bancário com garantia mútua, até 75% dos empréstimos que contraírem, até ao máximo de 95 mil euros. O empréstimo deve ter uma duração superior a 3 anos e cobrir, no máximo, 30% do investimento total do projeto.
- ✓ **Projetos emergentes de pequena escala**, para constituição de empresa ou por empresas com o máximo de 3 anos de atividade, com necessidades de investimento até 250 mil euros (mínimo de 20% de capitais próprios).

- Soluções de Crédito com Garantia:

- ✓ **Projetos emergentes de pequena escala**, para projetos promovidos por empresas em fase de criação ou com o máximo de 4 anos de atividade, e necessidades de investimento inicial até 250 mil euros, que podem beneficiar de:
  - Empréstimo bancário (linha de crédito *Early Stage*) para necessidades de financiamento entre 25 e 200 mil euros, no máximo de 85% das suas necessidades de investimento. O empréstimo deve ter uma duração entre 3 e 6 anos, podendo beneficiar de um período de carência até 12 meses.
  - Microcrédito para necessidades de financiamento até 25 mil euros. O empréstimo bancário será

disponibilizado em múltiplos de mil euros, com um prazo fixo de 4 anos.

- **INVESTE JOVEM**

Programa promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), que tem como objetivo promover e fomentar o empreendedorismo, a criação de emprego e o crescimento económico, através de apoios financeiros e apoio técnico para alargamento de competências na área do empreendedorismo e estruturação de empresas.

Neste projeto, é atribuído um apoio financeiro sob a forma de empréstimo sem juros que financia até 75% do investimento total elegível, até a um máximo de 41.922,00€.

O valor do apoio é pago em duas fases:

- 80% do montante total na formalização do contrato;
- 20% após a verificação física, documental e contabilística do projeto.

É também atribuído aos destinatários promotores do projeto um apoio financeiro, sob a forma de subsídio não reembolsável, até ao montante de 2.512,32€ por promotor que crie o seu posto de trabalho a tempo inteiro, até ao limite de 4 postos de trabalho.

Note-se que antes de passar à implementação da ideia é necessário conhecer a envolvente legal e socioeconómica da empresa. Assim, não se trata apenas de conseguir o montante de financiamento necessário, mas sim encontrar as fontes de financiamento mais económicas, de modo a minimizar o risco financeiro, gerando um equilíbrio entre os capitais próprios e os capitais alheios.

## Capítulo 2 - PROJETO “COMÉRCIO INVESTE”

### 2.1. Projeto de Modernização do Comércio designado por “Comércio Investe”

Nesta secção será abordado um programa no âmbito dos incentivos ao investimento e emprego, que tem como objetivo o incentivo à modernização do comércio, designado por “Comércio Investe”. Este programa encontra-se ainda em curso e como teve relação com o estágio e está a ser desenvolvido na AEPVZ, será aqui abordado e dado a conhecer todas as suas especificidades.

A **Portaria nº 236/2013, de 24 de julho** cria e regulamenta, no âmbito do Fundo de Modernização do Comércio<sup>6</sup>, a medida “Comércio Investe”<sup>7</sup>, financiada através deste fundo, possuindo uma dotação orçamental diferente para cada região, de forma apoiar atividade comercial e a simplificar os processos e a modernização dos apoios. Para além disto, a medida foi criada também para apoiar as crescentes exigências da atividade comercial e ajustá-las ao atual contexto económico. Neste âmbito, são concedidos privilégios a projetos que promovam a criação de fatores de diferenciação claros, que possibilitem melhorar os níveis qualitativos da oferta comercial do comércio de proximidade, principalmente aquele que se concentra em centros urbanos ou que valoriza o produto nacional.

É uma medida aplicável a todo o território do continente, e a operacionalização do Comércio Investe faz-se através da abertura de concursos, que são objeto de divulgação pública.

Conforme o **nº 2, do artigo 1º, do Regulamento da Medida “Comércio Investe”**, criado pela **Portaria nº 236/2013, de 24 de julho**, são abrangidos por esta medida os projetos de investimento promovidos por empresas ou por

---

<sup>6</sup> O Decreto - Lei nº 178/2004, de 27 de julho, alterado pelo Decreto - Lei nº 143/2005, de 26 de agosto, criou o Fundo de Modernização do Comércio, que tem como objetivo a modernização e a revitalização da atividade comercial.

<sup>7</sup> Veio substituir o anterior Programa de Apoio à Modernização do Comércio (sistema de incentivos a projetos de modernização do comércio) - MODCOM.

Associações Empresariais destinados à promoção da inovação de processo, organizacional e de *marketing* nas empresas do ramo do comércio.

De acordo com o **Regulamento da Medida “Comércio Investe”** existem duas tipologias de projetos:

### **2.1.1. Projetos Individuais**

Promovido por uma empresa, que vise a modernização e valorização da oferta dos estabelecimentos abertos ao público através da aposta na inovação e da utilização de formas avançadas de comercialização.

Neste tipo de projetos, podem beneficiar dos incentivos as micro e pequenas empresas, cuja sua atividade principal se insira na divisão 47 da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), revista pelo Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro, com exceção das entidades que pratiquem: Comércio a retalho de combustível para veículos a motor (CAE 47300); Comércio a retalho de pão, de produtos de pastelaria e de cafetaria (CAE 47240, quando desenvolvida em simultâneo com o grupo 107 ou divisão 56 da CAE); Comércio a retalho de artigo em segunda mão (CAE 47790); Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria (CAE 47770, quando associada à CAE 47790 ou à secção K); Comércio a retalho em bancas, feiras e unidades móveis de venda de produtos alimentares, bebidas e tabaco (CAE 47810) / venda de têxteis, vestuário, calçado, malas e similares (CAE 47820) / venda de outros produtos (CAE 47890).

Os estabelecimentos que tenham sido licenciados ao abrigo da Lei nº 12/2004, de 30 de março<sup>8</sup> e os que se encontram abrangidos pelo atual regime jurídico de instalação e de modificação dos estabelecimentos de comércio a retalho e dos conjuntos comerciais (Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de janeiro), também ficam excluídos de serem beneficiários do projeto.

---

<sup>8</sup> A presente Lei estabelece o regime de autorização a que estão sujeitas a instalação e a modificação de estabelecimentos de comércio a retalho e de comércio por grosso em livre serviço e a instalação de conjuntos comerciais.

Relativamente ao promotor, nos projetos individuais, deve ainda satisfazer as seguintes condições de acesso:

- Encontrar-se legalmente constituído;
- Possuir ou assegurar os recursos humanos e físicos necessários ao desenvolvimento do projeto;
- Ter contabilidade organizada;
- Cumprir as condições legalmente exigíveis ao exercício da atividade no estabelecimento objeto da candidatura;
- Apresentar, à data de candidatura, uma situação económico-financeira equilibrada, verificando-se um Rácio de Autonomia Financeira<sup>9</sup> não inferior a 0,15.
- Ter dado início de atividade, para efeitos fiscais;
- Possuir estatuto de micro e pequena empresa, obtido através da página eletrónica do IAPMEI;
- Compromete-se, à data da candidatura, a concluir, até à data do início do investimento, os projetos de natureza idêntica, para o mesmo estabelecimento;
- Situação regularizada perante a Segurança Social, Autoridade Tributária e Aduaneira e às entidades pagadoras dos incentivos;

Em relação ao projeto individual, deve também cumprir os seguintes requisitos:

- O investimento mínimo exigível é de 15.000€;
- Situar-se na região respetiva;

---

<sup>9</sup> Rácio de Autonomia Financeira =  $\frac{\text{Capitais Próprios da Empresa}}{\text{Ativo da Empresa}}$

De acordo com o **Anexo A, do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho**, as entidades beneficiárias dos projetos de investimento possuem uma situação económico-financeira equilibrada, quando apresentam um rácio de autonomia financeira igual ou superior a 0,15.

Nos capitais próprios da empresa, podem incluir-se os suprimentos, desde que venham a ser incorporados no capital próprio até à data da celebração do contrato de concessão dos incentivos.

O cálculo deste indicador será feito com base no balanço referente ao final do exercício anterior ao da data de candidatura.

No caso de insuficiência de capital próprio, a empresa poderá, até ao momento da assinatura do contrato, realizar aumentos de capital ou prestações suplementares, de modo a completar o capital em falta, para cumprir o rácio supramencionado.

- Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento do projeto, isto é, pelo menos 20% do montante do investimento elegível tem que estar assegurado por capitais próprios<sup>10</sup>;
- O projeto tem que ser executado até 12 meses, a contar da data de decisão de concessão do incentivo;
- Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, exceto os adiantamentos para sinalização relacionados com o projeto e as despesas relativas aos estudos, projetos e processo de candidatura, se realizados há menos de 6 meses;
- Ter os projetos de arquitetura e das especialidades aprovados para efeito da execução do projeto;
- Não ser destinado ao apoio de estabelecimentos que se localizem em centros comerciais ou conjuntos comerciais, exceto se tiverem acesso direto pela via pública;
- Ter como objeto um único estabelecimento com área de venda ao público, considerando-se contudo como um único estabelecimento, para este efeito, os estabelecimentos contíguos ou adjacentes do promotor.

O incentivo financeiro a conceder às empresas neste tipo de projetos, assume a natureza de não reembolsável, correspondente a 40% das despesas elegíveis, não podendo ultrapassar o valor de 35.000€ por projeto individual, tendo limites específicos para cada área de investimento. Assim, o investimento que for superior a 87.500€ não será reembolsável, visto que o limite são 40% deste valor.

---

<sup>10</sup> Em conformidade com o **Anexo A, do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho**, diz-se que o projeto de investimento se encontra adequadamente financiado com capitais próprios, quando o investimento elegível for coberto no mínimo por 20% de capitais próprios, sendo calculado através da seguinte fórmula:

$$NCP = \frac{\text{Novos Capitais Próprios para financiamento do projeto}}{\text{Montante do Investimento Elegível do Projeto}}$$

Nos novos capitais próprios para financiamento do projeto incluem-se também os aumentos de capital, as prestações suplementares e os suprimentos de sócios, desde que venham a ser incorporados no capital próprio até ao encerramento do projeto.

Para cálculo deste rácio podem ser considerados os capitais próprios que ultrapassem 20% do ativo total líquido do ano anterior ao da candidatura.

A demonstração da realização dos aumentos de capitais próprios, que sejam necessários para cumprimento deste rácio, deverá ser efetuada até à avaliação final do projeto por parte do IAPMEI.

Adicionalmente, o projeto individual pode beneficiar de um prémio de boa execução, que corresponde a uma majoração de 10% do valor do incentivo apurado, se na avaliação final do projeto:

- Os objetivos forem cumpridos;
- Possuir uma taxa de execução do incentivo contratado superior a 70%;
- For apresentado o pedido de pagamento final nos três meses seguintes após o prazo de 12 meses de execução.

O valor deste prémio de boa execução passa de 10% para 5% quando se preenchem as condições acima referidas, mas o empresário não cria postos de trabalho ao abrigo do Programa Impulso Jovem.

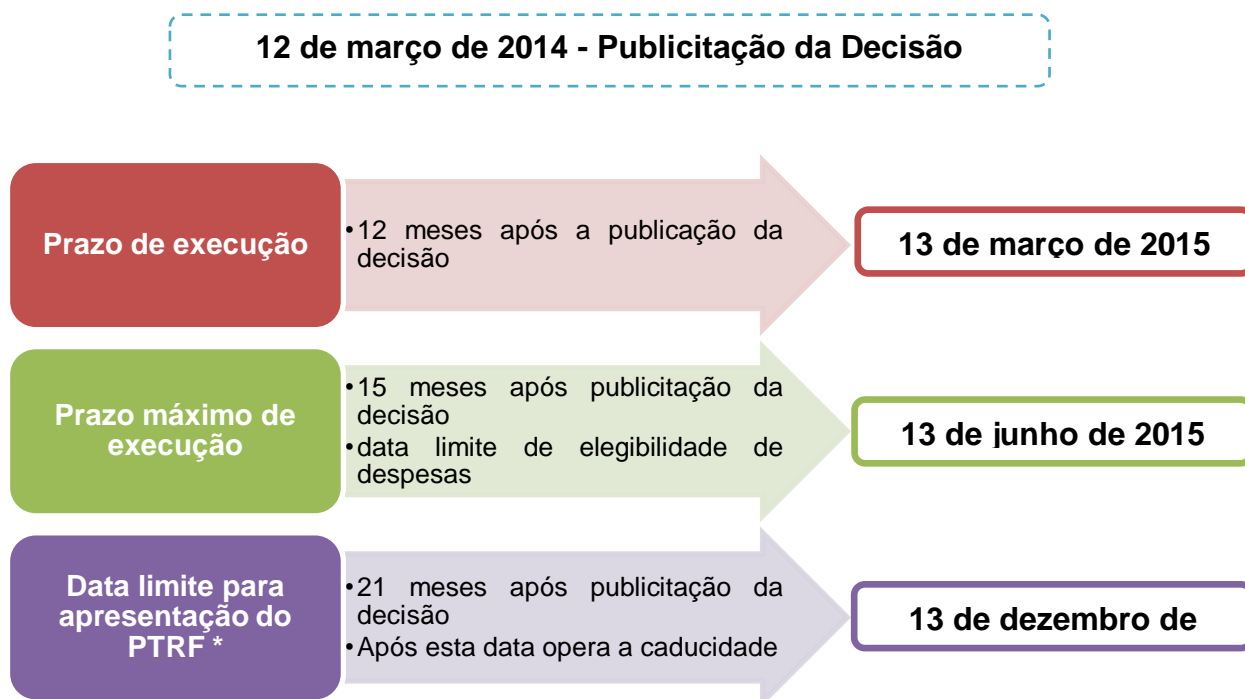
Os incentivos a conceder não podem ultrapassar o montante total dos auxílios *de minimis*<sup>11</sup> concedidos a uma empresa, ainda que seja atribuído prémio de boa execução.

Nesta tipologia de projeto individual de modernização, só podem ser apresentadas um máximo de duas candidaturas por promotor, de acordo com o **Despacho nº 12275/2013, de 26 de setembro**, que determinou a 1ª fase de seleção dos projetos e respetiva dotação orçamental para a Medida “Comércio Investe”.

Apresenta-se, agora, um esquema com as datas limites para esta tipologia de projeto:

---

<sup>11</sup> Nos termos do artigo 2º do Regulamento (CE) nº 1998/2006, da Comissão Europeia, de 15 de dezembro, os auxílios *de minimis* são auxílios concedidos a uma empresa cujo montante máximo não pode exceder 200.000€ durante um período de três exercícios financeiros. No que se refere às empresas que desenvolvem atividades no sector dos transportes rodoviários, este limiar é de 100.000€.



**Figura 1: Datas relevantes nos Projetos Individuais**

Fonte: Elaboração Própria com base no ponto 5 do Guia do Beneficiário dos Projetos Individuais IAPMEI (2013)

\* Cópia dos documentos comprovativos das despesas do investimento realizadas que serviram de suporte ao pedido de pagamento.

### 2.1.2. Projetos Conjuntos

Promovido por uma associação empresarial, que vise a valorização e dinamização da oferta comercial dos espaços urbanos com características de elevada densidade comercial, centralidade, multifuncionalidade e desenvolvimento económico e social, através da implementação de um programa estruturado de intervenção num conjunto de estabelecimentos comerciais numa área delimitada e de ações complementares de promoção e dinamização do espaço urbano em que se inserem.

Num projeto conjunto, podem beneficiar dos incentivos:

- As micro e pequenas empresas aderentes ao projeto conjunto, que desenvolvam uma atividade comercial prevista na divisão 47 da CAE, com as exceções previstas na tipologia de projetos individuais;
- As associações empresariais do setor do comércio promotoras dos projetos conjuntos, classificadas na subclasse 94110 da CAE ou outras estruturas associativas empresariais equiparadas.

A adesão das empresas ao projeto conjunto é formalizada através de contrato de adesão entre estas e a associação promotora.

Assim como nos projetos individuais, os promotores nos projetos conjuntos também têm condições de acesso que devem ser satisfeitas, entre as quais:

- Ter uma situação líquida positiva no ano anterior ao da candidatura;
- Ter dado início de atividade, para efeitos fiscais;
- Compromete-se, à data da candidatura, a concluir, até à data do início do investimento, os projetos de natureza idêntica, para o mesmo centro urbano;
- Apresentar, na candidatura, informação relativa à execução e avaliação dos resultados de projeto anterior apoiado no âmbito do Fundo de Modernização do comércio, para o mesmo centro urbano.
- Situação regularizada perante a Segurança Social e Autoridade Tributária e Aduaneira;

No que se refere às condições de acesso das empresas aderentes nos projetos conjuntos, estas são iguais às condições de elegibilidade do promotor nos projetos individuais e, no que respeita à associação empresarial promotora, fica responsável pelo cumprimento das condições de acesso das empresas aderentes ao projeto.

No que toca às condições de elegibilidade dos projetos conjuntos, devem:

- Demonstrar, através de um plano de ação a valorização que o projeto tem para o centro urbano onde será implementado, bem como a criação de serviços conjuntos de suporte aos potenciais consumidores com impacto previsível no volume de vendas dos estabelecimentos aderente;
- Identificar e caracterizar o centro urbano onde será implementado;

- Corresponder a uma candidatura por promotor em cada fase de seleção;
- Abranger no mínimo 10 e no máximo 30 empresas aderentes, devendo ser identificadas na candidatura pelo menos 50% das empresas a abranger;
- Incluir pelo menos 80% dos estabelecimentos que desenvolvam atividades incluídas na divisão 47 da CAE.
- Corresponder a um investimento mínimo elegível de 5.000€ cada empresa aderente;
- Assegurar as fontes de financiamento, incluindo, no caso das empresas aderentes, no mínimo 20% do montante do investimento elegível em capitais próprios;
- As empresas aderentes, possuir um prazo de execução até 12 meses e 18 meses para a associação promotora do projeto, a contar da data de publicação da decisão da concessão do incentivo;
- Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, exceto os adiantamentos para sinalização relacionada com o projeto e as despesas relativas aos estudos e projetos, se realizados à menos de 6 meses;
- Não ser destinado ao apoio, os estabelecimentos que se localizem em centros comerciais ou conjuntos comerciais, exceto se tiverem acesso direto pela via pública ou se o conjunto comercial for inferior a 10 e aderirem ao projeto conjunto pelo menos 50% dos estabelecimentos do mesmo.

Caso exista mais do que uma candidatura, para determinada área urbana, é considerada a pontuação final mais elevada.

Nesta tipologia de projetos, o incentivo financeiro a conceder às empresas, assume a natureza de não reembolsável, corresponde a 45% das despesas elegíveis para as empresas aderentes, não podendo ultrapassar o valor de 20.000€ para cada uma das empresas e a 70% das despesas elegíveis para as associações, não podendo ultrapassar o valor médio de 6.000€ por cada empresa aderente, tendo valores médios para cada área de investimento.

Adicionalmente, o projeto conjunto pode beneficiar de um prémio de boa execução, que corresponde a uma majoração de 10% do valor do incentivo apurado

para as empresas aderentes e de uma majoração de 15% do valor do incentivo apurado para as associações, se na avaliação final do projeto:

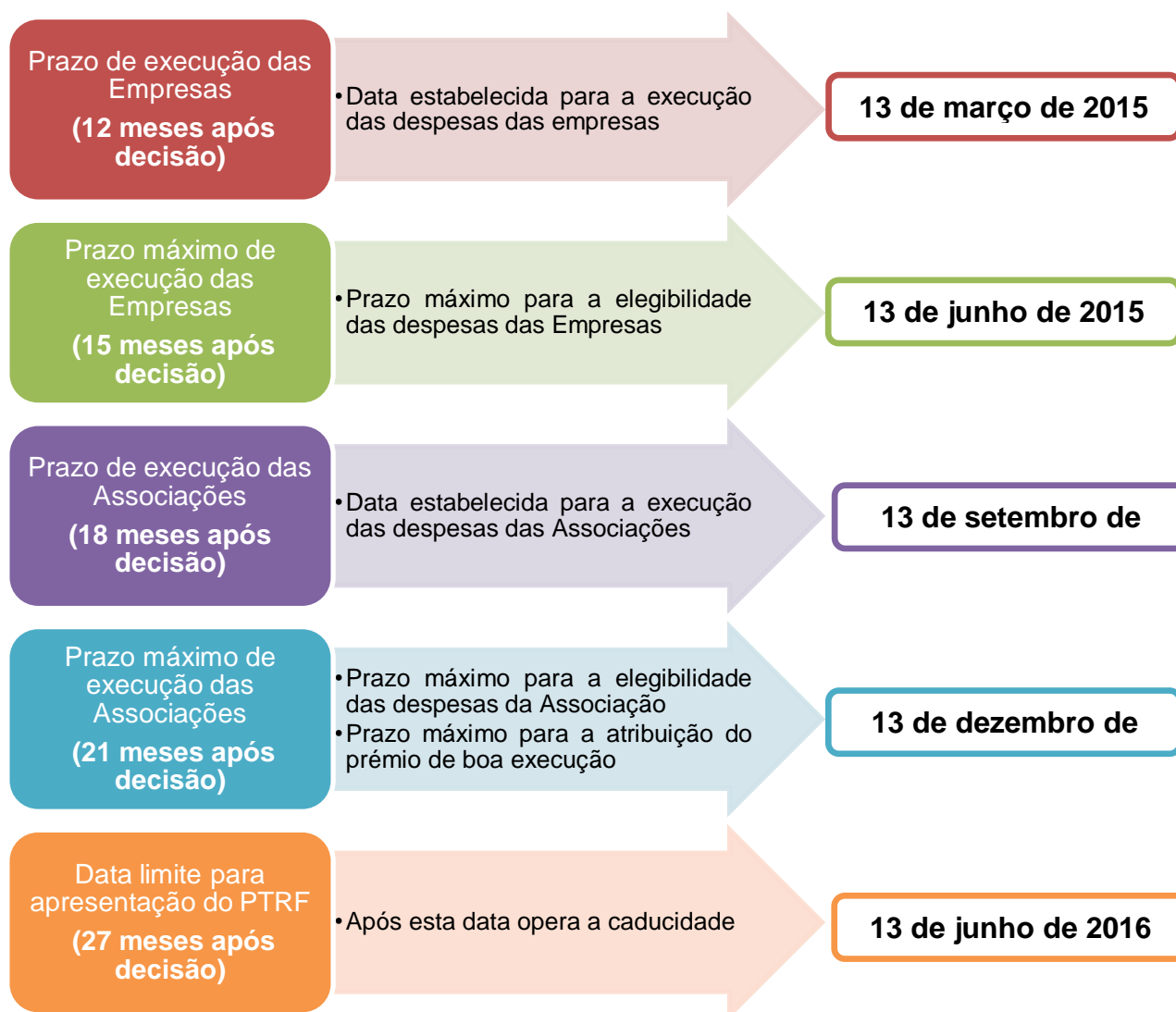
- Os objetivos forem cumpridos;
- Possuir uma taxa de execução do incentivo contratado para as empresas aderentes superior a 70%;
- For apresentado o pedido de pagamento final nos três meses seguintes após o prazo de 18 meses de execução.

Assim como nos projetos individuais, nos projetos conjuntos os incentivos a conceder não podem ultrapassar o montante total dos auxílios *de minimis* concedidos a uma empresa, ainda que seja atribuído prémio de boa execução.

Nesta tipologia de projetos, a associação promotora deve divulgar publicamente, no prazo de um mês contado desde o recebimento da cada tranche de incentivo, um relatório de execução do projeto, onde discriminará com detalhe os montantes de investimento executado, os custos distribuíveis relativos a cada empresa aderente, os contratos de fornecimento (entidades, o método de seleção utilizado e valor) e o saldo global do projeto.

Nos termos **do artigo 16º, do Regulamento da Medida “Comércio Investe”**, criado pela Portaria nº 236/2013, de 24 de julho o IAPMEI é o organismo gestor desta medida, cabendo à Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE) a emissão de pareceres especializados no caso de iniciativas e promotores de projetos conjuntos.

**12 de março de 2014 - Publicitação da Decisão**



**Figura 2: Datas relevantes nos Projetos Conjuntos**

Fonte: Elaboração Própria com base no ponto 5 do Guia do Beneficiário dos Projetos Conjuntos IAPMEI (2013)

## Capítulo 3 - PROGRAMA “QI PME NORTE” (5ª EDIÇÃO)

### 3.1. Programa “QI PME Norte” – Qualidade e Inovação nas PME

Nesta secção é abordado um programa relativo a “Gestão e Aperfeiçoamento Profissional” e que se insere na tipologia de intervenção “Programa de Formação-Ação para PME”.

Conforme o descrito no **Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte**, publicado pela **AIMinho (2009)**, o programa QI PME Norte – Qualidade e Inovação nas PME foi promovido pela AIMinho – Associação Empresarial na Região Norte, nos termos do Contrato de Delegação de Competências, celebrado com o POPH<sup>12</sup> (Programa Operacional Potencial Humano).

O POPH atribuiu a esta Associação o estatuto de Organismo Intermédio<sup>13</sup>, ao abrigo do disposto no nº 1, do artigo 63º do Decreto-Lei nº 312/2007, de 17 de setembro, possuindo competências para a gestão técnica, administrativa e financeira de um plano de ação designado por QI PME Norte, relativo à Tipologia de Projeto<sup>14</sup>

3.1.1 – Programa Formação-Ação para PME, criada pelo Despacho nº 18363/2008, de 20 de junho, com revisão dada pelo Despacho nº 8776/2010, de 17 de maio.

---

<sup>12</sup> De acordo com o **sítio da internet do POPH ([www.poph.gren.pt](http://www.poph.gren.pt))**, o POPH é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), documento programático que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

<sup>13</sup> De acordo com o nº 1, do artigo 8º, do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro e nº 6, do artigo 2º, do Regulamento (CE) nº 1083/2006, do Conselho, de 31 de julho, designam-se como Organismos Intermédios, as entidades de direito público ou privado com as quais as autoridades de gestão dos programas operacionais financiados celebram contratos, tendo em vista a sua atuação sob responsabilidade de uma autoridade de gestão ou desempenhem funções em nome da mesma autoridade, relativamente aos beneficiários das operações.

<sup>14</sup> De acordo com o **sítio da internet do POPH ([www.poph.gren.pt](http://www.poph.gren.pt))**, o **eixo prioritário 3 - Gestão e Aperfeiçoamento Profissional** tem como principal objetivo o desenvolvimento de formações associadas a processos de modernização das organizações, reestruturações e reconversões produtivas que contemplem a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das empresas e outras entidades.

De acordo com a **AlMinho (2009)**, no âmbito dos seus projetos, aquele programa pretende desenvolver um papel fundamental na qualificação dos quadros das empresas, como forma de sustentação do seu crescimento e desenvolvimento económico, através da implementação do QI PME Norte. Assim, este programa visa garantir que o desempenho real dos profissionais dentro das empresas, seja o mais próximo possível do desempenho desejado, desenvolvendo a qualificação dos empresários e dos quadros das empresas, como forma de apoio ao seu crescimento e desenvolvimento económico. De uma forma mais explícita, os objetivos do programa são os seguintes:

- Melhorar os processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforçar as competências dos seus quadros de trabalhadores;
- Promover a formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional;
- Desenvolver ações que promovam a otimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão, de forma a promover o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas.

Nos termos **do artigo 5º do Despacho nº 18363/2008, de 20 de junho**, com revisão dada pelo Despacho nº 8776/2010, de 17 de maio, são destinatários do programa, as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100 e em que tenham decorrido pelo menos 3 anos, a contar da data da sua anterior participação num programa da modalidade de formação-ação.

As candidaturas ao programa têm que abranger, pelo menos 25 entidades destinatárias, sendo que a seleção destas é da responsabilidade das entidades beneficiárias e efetuada de acordo com um conjunto de critérios sendo que, as empresas que não cumpram os requisitos obrigatórios/ formais, não poderão ser selecionadas. Quanto aos critérios existem os requisitos formais, os prioritários, os preferenciais e outros, permitindo a hierarquização das empresas interessadas em participar no programa. Deste modo, apresentamos os referidos critérios:

## Critérios de Seleção das Entidades Destinatárias

1. Critérios Obrigatórios/ Formais
Empresa encontra-se constituída há mais de um ano
PME com número de trabalhadores igual ou inferior a 100
Tem a sua situação regularizada perante a Administração Tributária e a Segurança Social
Dispõe de contabilidade organizada
Empresa cumpre as condições estabelecidas na legislação que enquadra os apoios financiados pelo Fundo Social Europeu
Empresa cumpre a lei de não discriminação de menores
A candidatura apresentada tem que ser exclusiva apenas para um Organismo Intermédio
Decorram, pelo menos, 3 anos a contar da data de conclusão de uma eventual participação em anteriores projetos de formação-ação
O apoio concedido às entidades destinatárias não pode exceder, por entidade, o montante total dos auxílios <i>minimis</i>

2. Critérios Prioritários
A empresa ser uma PME, situada na Região Norte
Ser uma micro, pequena ou média empresa
Adesão expressa à publicitação de apoios
As empresas devem exercer a sua atividade principal maioritariamente no setor industrial com elevado peso na região, assim como outros setores que possuam um grande potencial de desenvolvimento
Ter apresentado resultados líquidos positivos nos últimos 2 anos (empresas criadas pelos menos há 3 anos), ou no último ano (empresas criadas há menos de 3 anos)
Ter capacidade financeira e de gestão necessária para prossecução dos objetivos do projeto

### Quadro 1: Critérios de seleção das Entidades Destinatárias do QI PME Norte (Parte 1 de 2)

Fonte: Elaboração Própria, com base na Cláusula Terceira do Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte, da AIMinho (2009)

<b>3. Critérios Preferenciais</b>
A vontade e capacidade para mudar e investir são fundamentais para que a empresa possa aderir ao projeto. Assim, é importante que as empresas e empresários tenham o seguinte perfil:
As empresas encontrarem-se em fase de potencial crescimento
Grau de importância atribuído à formação como estratégica empresarial
Grau de importância atribuído à qualificação dos recursos humanos como fator crítico de sucesso
Grau de importância atribuído à formação para o aumento da empregabilidade
Grau de importância atribuído ao <i>know-how</i> externo para a minimização de fraquezas internas
Grau de importância atribuído à cooperação setorial como base de desenvolvimento de competências comuns
Grau de importância atribuído à cultura de recursos humanos como principal fonte de sucesso
Possuam um espírito crítico e ambicioso baseado na inovação e no poder de mudança
Promoção da reflexão e do desenvolvimento de novas capacidades e competências
Fomento de uma política de motivação e crescimento visando a melhoria das práticas organizativas de gestão
Estímulo do interesse pelo conhecimento e pela informação
Disponibilidade para mudar e investir no futuro
Terem perspetivas de crescimento do mercado, tanto a nível nacional como internacional

<b>4. Outros Critérios</b>
Envolvimento em Sistemas de Incentivos do QREN
Nas empresas ter igualdade de género e redução das disparidades entre homens e mulheres em ambiente laboral

**Quadro 2: Critérios de seleção das Entidades Destinatárias do QI PME Norte (Parte 2 de 2)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Cláusula Terceira do Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte, da AIMinho (2009)

Relativamente aos requisitos que uma **entidade beneficiária** deve possuir, a **Cláusula Oitava**, do **Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte**, publicado pela **AIMinho (2009)** enumera os seguintes:

- Encontrar-se legalmente constituída;
- Dispor de contabilidade organizada;

- Ter a situação regularizada perante a Administração Tributária e a Segurança Social, ou caso não tenha, ter planos de regularização aprovados para o devido efeito;
- Sejam certificadas nas áreas para a qual solicitem apoio, ou recorram a entidades formadoras certificadas, quando for exigível;
- Aquando da apresentação da candidatura ao projeto, ter consideração do território abrangido.

No que diz respeito à metodologia de intervenção do QI PME Norte, pode-se dizer que é baseada, de acordo com **AlMinho (2009)**, em momentos de intervenção-ação na empresa, através de:

- Desenvolvimento de um Diagnóstico e Definição de um Plano de Ação em 2 áreas estratégicas da empresa;
- Implementação do Plano de Ação, articulado com ações de formação, inter e intra empresa, para empresários, dirigentes e colaboradores das empresas intervencionadas.

Assim, as tabelas abaixo explicitam de forma detalhada a referida metodologia, mostrando os objetivos de cada fase do programa e o seu impacto em termos de carga horária na empresa:

<b>FASES DO QI PME NORTE</b>	<b>Componente Consultoria</b>	<b>Componente Formação</b>
	<b>Objetivos</b>	<b>Formação de Empresários/ Dirigentes/ Colaboradores</b>
<p align="center"><b>FASE I</b></p> <p><b>Diagnóstico e Definição do Plano de Ação por empresa em 2 das seguintes áreas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização de Processos</li> <li>• Internacionalização/ Exportação</li> <li>• Inovação</li> <li>• Eficiência Energética</li> <li>• Marketing</li> <li>• Logística</li> </ul>	<p>Diagnosticar o potencial de intervenção na empresa em duas áreas identificadas. As áreas devem ser sinalizadas pelo empresário conjuntamente com os especialistas da entidade beneficiária.</p>	<p>Formações de apoio nas áreas identificadas</p>
<p align="center"><b>FASE II</b></p> <p><b>Implementação do Plano de Ação nas 2 áreas identificadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização de Processos</li> <li>• Internacionalização/ Exportação</li> <li>• Inovação</li> <li>• Eficiência Energética</li> <li>• Marketing</li> <li>• Logística</li> </ul>	<p>Consultoria especializada para definição estratégica nas 2 áreas de diagnóstico sinalizadas.</p>	
<p align="center"><b>FASE III</b></p> <p><b>Avaliação dos Resultados</b></p>	<p>No final da intervenção em cada empresa é realizado um relatório final.</p>	

**Quadro 3: Objetivos da metodologia de intervenção do projeto QI PME Norte**

Fonte: Elaboração Própria com base na Cláusula Quarta do Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte, da AIMinho (2009)

FASES DO QI PME NORTE	Componente Consultoria		Componente Formação	
	Duração (Horas)		Duração (Horas)	
FASE I Diagnóstico e Definição do Plano de Ação por empresa	30		≥ 50 por empresa	
FASE II Implementação do Plano de Ação nas 2 áreas identificadas	60			
FASE III Avaliação dos Resultados	10			
TOTALS	Consultoria por empresa	100	Formação ≥ 2 x Consultoria	5.000
	Consultoria para as 25 empresas	2.500		

**Quadro 4: Duração das componentes de consultoria e formação do projeto QI PME Norte**

Fonte: Elaboração Própria com base na Cláusula Quarta do Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte, da AIMinho (2009)

Através do quadro 3, publicado no **Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades no âmbito do QI PME Norte**, publicado pela **AIMinho (2009)**, pode-se identificar de uma forma mais sintética as fases do projeto:

- **Fase I** – Diagnóstico e Definição de Planos de Ação

Nesta primeira fase são identificadas as fraquezas das empresas em duas das áreas previstas, assim como é planeada e organizada a intervenção a ser feita para melhorar essa situação, em articulação com o seu representante. É definido um Plano de Ação nas duas áreas definidas anteriormente, que vise resolver ou minimizar os problemas detetados e maximizar as potencialidades das empresas. O diagnóstico à empresa é efetuado por um consultor, com a

utilização de uma ferramenta<sup>15</sup> definida pela entidade beneficiária e posteriormente aceite pela AIMinho.

Este Plano de Ação deverá ser claro e preciso, demonstrando os objetivos, as medidas a implementar, as metas desejadas, a metodologia utilizada e o cronograma das ações a realizar na empresa e, posteriormente, deverá ser sujeito à apreciação da AIMinho.

Todo este processo, resulta de um trabalho em equipa entre o consultor e empresário.

- **Fase II** – Implementação do Plano de Ação

Decorrida a fase I, onde é definido o Plano de Ação, passamos à implementação deste mesmo Plano, que deve seguir uma metodologia de formação-ação, desenvolvida por um consultor e dirigida ao empresário e seus colaboradores.

A implementação deste Plano é realizada de forma individual para cada empresa, de acordo com o seu posicionamento estratégico e de acordo com o definido pelo consultor e empresário.

A formação-ação deve ser ajustada de acordo com as necessidades de formação de cada empresa, com vista ao aumento das suas competências e qualificações, facilitadoras da implementação de medidas de melhoria interna.

- **Fase III** – Avaliação dos Resultados

Nesta última fase do projeto, faz-se uma avaliação do impacto da implementação do Plano Ação. Em cada empresa é elaborado um Relatório Final, que faz uma avaliação global entre a intervenção feita na empresa e a sua situação inicial, assim como do desempenho da entidade destinatária e dos consultores.

O instrumento utilizado na Avaliação dos Resultados de cada empresa é sujeito a validação por parte da AIMinho.

---

<sup>15</sup> Nesta ferramenta constam os elementos de caracterização das entidades destinatárias (as 25 empresas), onde é atribuída uma pontuação a cada uma das 6 áreas estratégicas referidas anteriormente. Quanto mais baixa for essa pontuação, maior a necessidade de intervenção nessa área estratégica. A importância de cada área estratégica varia de empresa para empresa, dependendo da sua atividade. Assim, a classificação obtida, será com base nas práticas existentes na empresa e na importância que assumem, sendo selecionada a área de intervenção que apresenta maior fragilidade nas práticas implementadas e, que detenham maior importância para a empresa quanto fator crítico de sucesso.

Quanto à posse dos registos de execução das atividades, é da responsabilidade da entidade beneficiária (AEPVZ), assim como será responsável pelo acompanhamento da intervenção nas empresas, garantindo a sua correta atuação, bem como a correta execução dos planos que foram definidos.

A equipa de intervenção do projeto, de acordo com a **Cláusula Quinta**, do **Programa de Candidaturas e Requisitos** referido anteriormente, deverá ser composta pelo coordenador de projeto, pelos formadores e pelos consultores. O primeiro, coordena as intervenções, define metodologias, garante o cumprimento das obrigações do projeto nos prazos definidos e é o interlocutor da AIMinho. Quanto aos segundos, são os responsáveis pela dinamização da componente de formação do programa. Por fim, os consultores definem e implementam os planos de consultoria, apoiam o empresário na tomada de decisão relativamente à definição, implementação e controlo das atividades do Plano de Ação e asseguram a componente formativa.

## PARTE II – APLICAÇÃO PRÁTICA / RELATÓRIO DE TRABALHO

### Capítulo 1 - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA PÓVOA DE VARZIM

#### 1.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento



Figura 3: Logótipo da AEPVZ

Fonte: <http://www.aepvz.pt/>

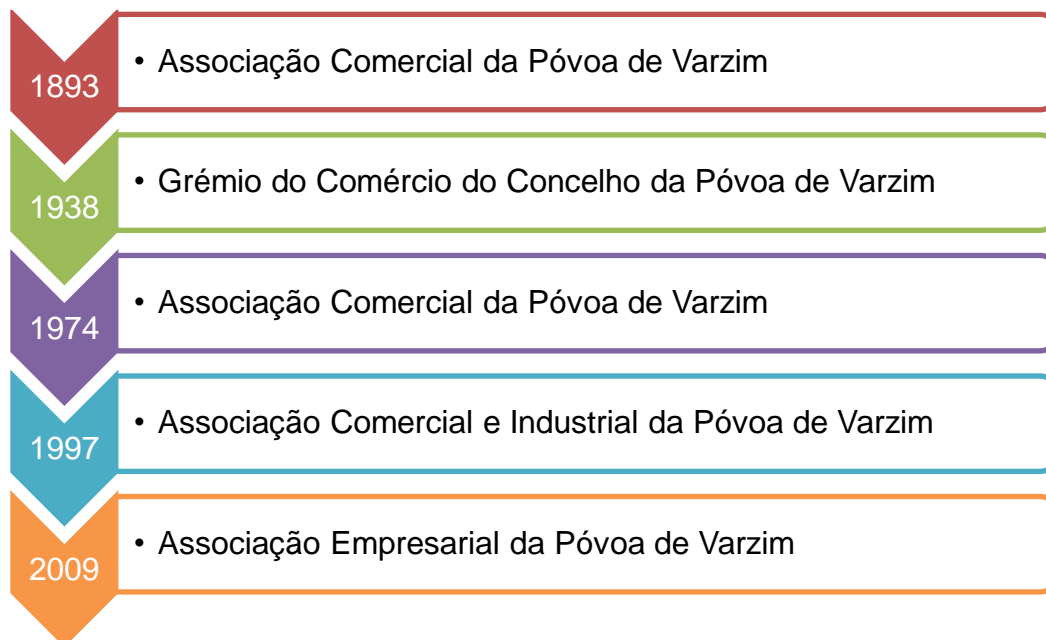
De acordo com o **artigo 1.º do Boletim do Trabalho e Emprego, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010)** a AEPVZ, foi fundada através de um alvará régio<sup>16</sup> de 13 de Abril de 1893, sendo-lhe atribuída o nome de Associação Comercial da Póvoa de Varzim. Anos mais tarde a sua denominação sofreu alteração, passando a ser Grémio do Comércio do Concelho da Póvoa de Varzim por força do Decreto-Lei nº. 29232, de 8 de Dezembro de 1938. No entanto, em 1974, voltou à sua antiga denominação por deliberação da Assembleia Geral extraordinária, realizada em 24 de Maio desse ano.

Posteriormente, já em 1993 veio a ser reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, conforme consta do **despacho nº 261, de 8 de Novembro de 1993, publicado no Diário da República II Série** e transformada em Associação Comercial e Industrial da Póvoa de Varzim, por deliberação da Assembleia Geral Extraordinária de 20 de Junho de 1997.

Por fim, a 30 de Dezembro de 2009, através de convocação nos termos do artigo 19.º n.º 2 dos **Estatutos da AEPVZ**, foi deliberado em Assembleia Geral Extraordinária redenominar a Associação para Associação Empresarial da Póvoa de Varzim, de modo a melhor caracterizar a mesma de acordo com este novo milénio.

---

<sup>16</sup> **Alvará Régio** – Documento emitido por uma autoridade oficial, no qual se confirmam certos direitos de alguém ou se concedem certos privilégios a particulares para exploração de determinados serviços; Antigo documento assinado pelo rei sobre negócios de interesse público ou particular.



**Figura 4: Cronologia da AEPVZ**

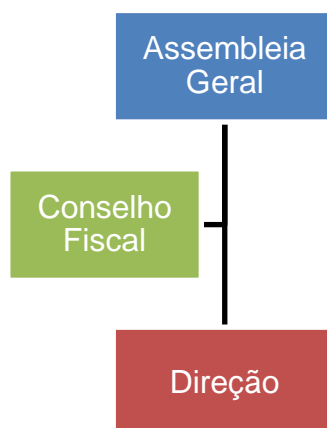
Fonte: Elaboração própria

Conforme o publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) do **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010)**, a AEPVZ é uma associação de duração ilimitada e sem fins lucrativos. Representa todas as pessoas singulares ou coletivas e entidades equiparadas que intervêm na atividade económica do concelho da Póvoa de Varzim ou que nele têm a sua sede, ou concelhos limítrofes, e que tenham interesse em associar-se. Tem ainda como objetivo a representação e defesa dos interesses comuns de todos os associados. Neste momento, a AEPVZ tem inscritos aproximadamente 2.800 sócios, mas destes apenas 740 são pagantes.

O artigo 6º dos Estatutos da AEPVZ, publicados no BTE do **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010)**, refere ainda que em representação e defesa dos interesses de todos os associados, esta associação deve efetuar a manutenção de serviços administrativos de apoio aos associados, constituir comissões permanentes ou eventuais para estudo dos problemas das atividades económicas que a AEPVZ representa, sempre que seja necessário tal facto e, deve ainda negociar em nome e representação dos associados a contratação coletiva de trabalho com as organizações sindicais.

Para realizar todas estas atividades, a AEPVZ dispõe de 4 colaboradores, tendo apenas um deles a Licenciatura, outro o 12º ano e, os restantes dois o 6º ano de escolaridade.

## 1.2. Estrutura Organizacional



**Figura 5: Organograma da AEPVZ**

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o artigo 21º dos Estatutos desta Associação publicados no BTE do **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010)** os seus órgãos sociais são três: a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, conforme representado na figura acima.

O mandato dos membros dos órgãos sociais é trienal e, no Anexo B deste trabalho, podemos observar a lista dos membros que compõe estes órgãos no triénio 2012 – 2014<sup>17</sup>. Neste ponto iremos apenas fazer uma breve referência a cada uma das suas funções:

---

<sup>17</sup> A lista dos órgãos sociais encontra-se atualizada até à data do final do estágio, sendo esta 06/04/2015.

### **Assembleia Geral**

São competências do presidente da assembleia geral convocar as assembleias e dirigir os trabalhos, assim como dar seguimento às listas de candidatura e dar posse aos membros eleitos.

Os secretários deste órgão social são responsáveis pela elaboração das atas, competindo-lhes também auxiliar e substituir o presidente da assembleia nos seus procedimentos, quando assim for necessário.

É também da competência deste órgão decidir o valor da quotização e da jóia a pagar pelos associados, bem como dar autorização a qualquer proposta apresentada pelos restantes órgãos sociais.

### **Direção**

Compete à direção representar a AEPVZ em todos os atos e cerimónias, administrar e organizar os serviços necessários para o bom funcionamento da Associação, celebrar protocolos de cooperação com outras entidades, apresentar anualmente o relatório e contas à assembleia geral, bem como o parecer sobre o mesmo emitido pelo conselho fiscal, praticar todos os atos necessários à realização dos fins estatutários da Associação, entre outros.

### **Conselho Fiscal**

O conselho fiscal tem como funções examinar e conferir a contabilidade e os documentos de suporte da Associação e os seus serviços de tesouraria, dar um parecer sobre o relatório e contas apresentado pela direção e velar pelo cumprimento do disposto nos estatutos.

## Capítulo 2 - DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

Os projetos que tive a oportunidade de acompanhar no decorrer do estágio, ainda não estavam concluídos quando este terminou a 06/04/2015, nomeadamente o “Comércio Investe”, encontrando-se as empresas destinatárias em diferentes fases do projeto. Assim, toda a informação aqui tratada terá como reporte o último dia de estágio.

Por razões de ordem ética, não serão divulgados os nomes das empresas beneficiárias de ambos os projetos, tanto do “ Projeto Comércio investe”, como do “Programa QI PME Norte”, devido à confidencialidade das informações que serão abordadas.

Numa primeira abordagem, vou apresentar um cronograma, com as semanas de duração do estágio e as atividades específicas desenvolvidas ao longo do mesmo, que estão diretamente relacionadas com os temas abordados no relatório. Em seguida, apresento uma listagem com as tarefas gerais que também foram desenvolvidas, em simultâneo com as atividades específicas atrás mencionadas.

Posteriormente, serão descritos, de forma detalhada, os projetos que tive oportunidade de acompanhar.

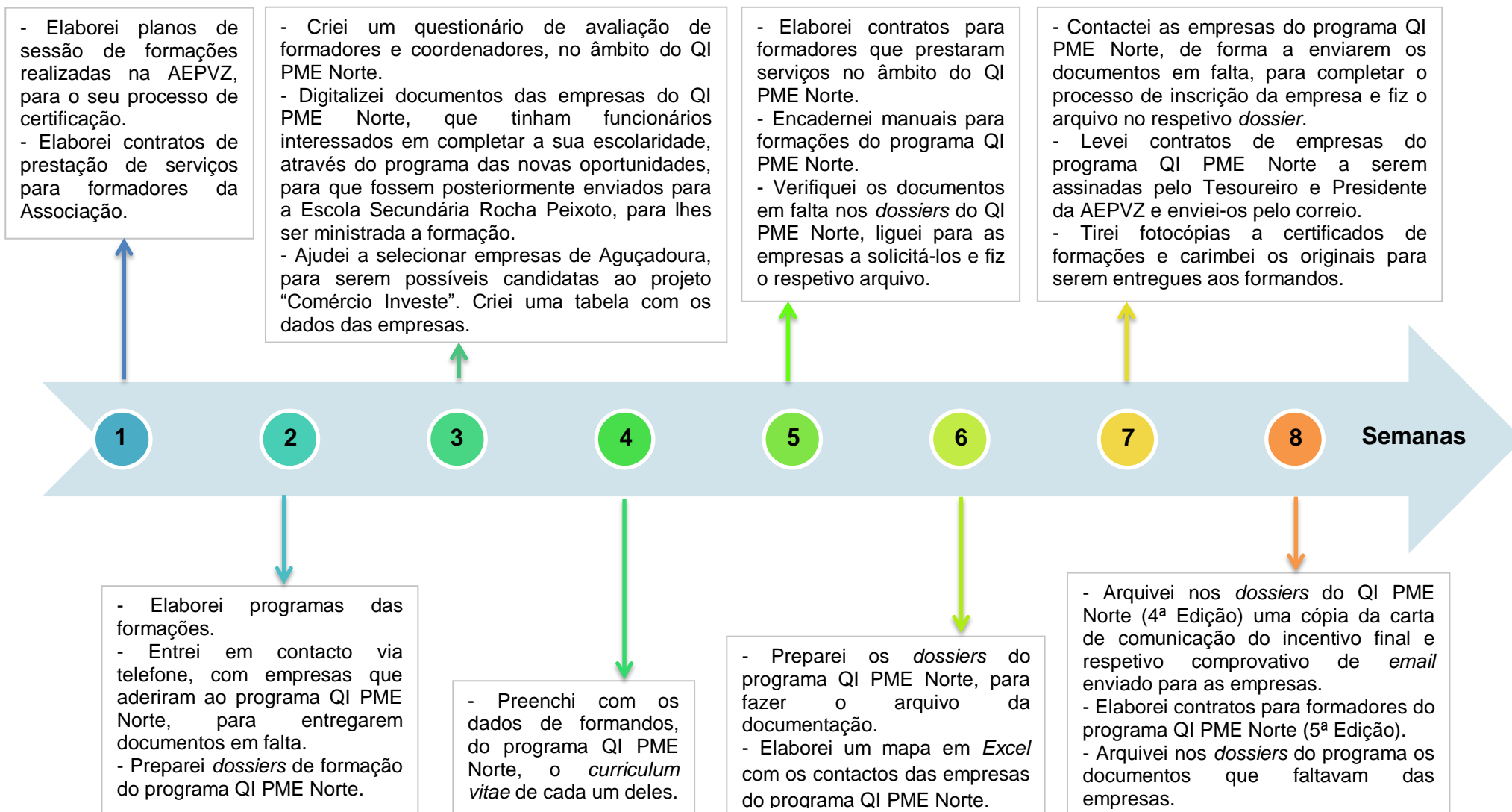
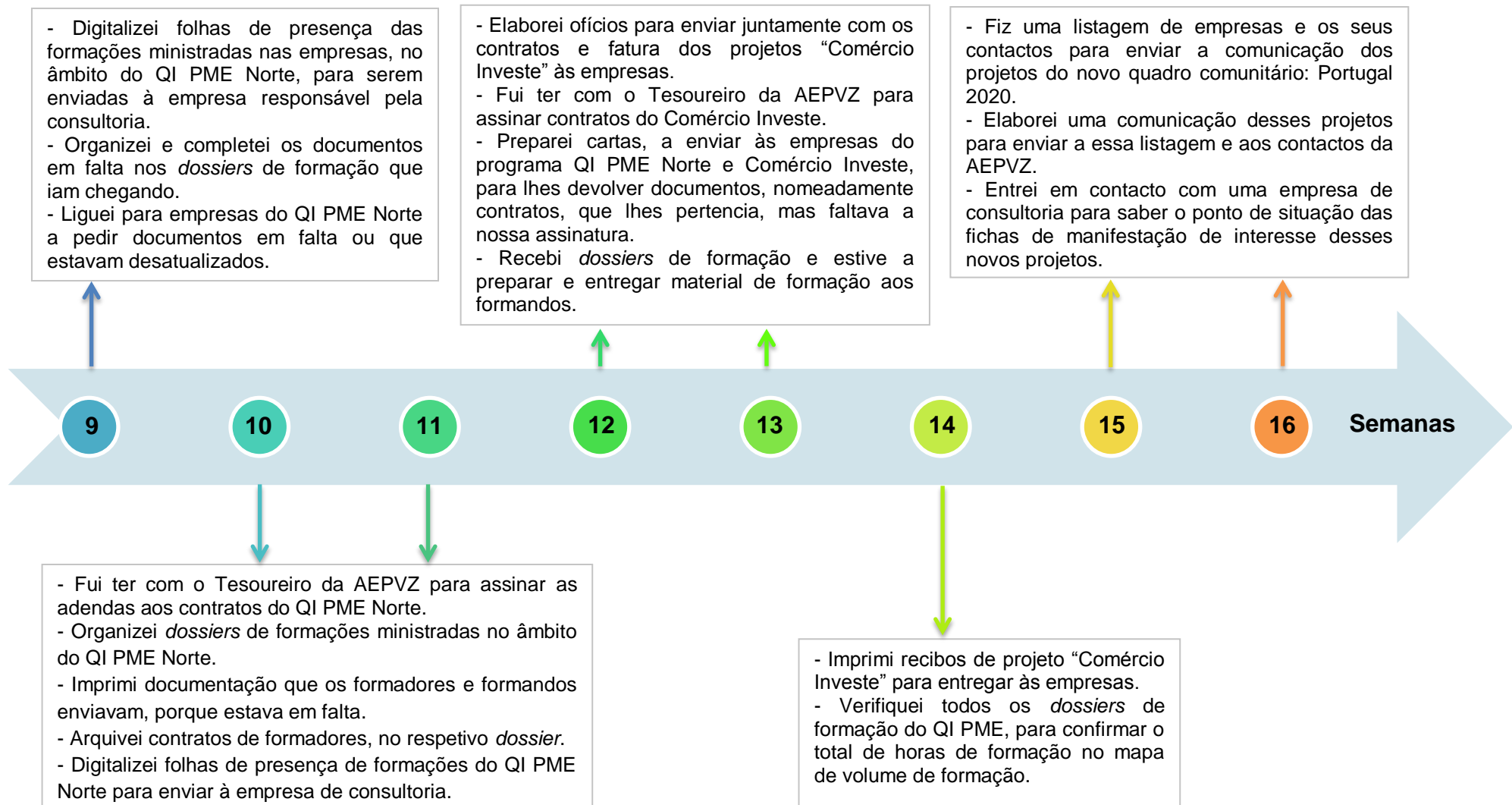


Figura 6: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 1 de 3)

Fonte: Elaboração própria



**Figura 7: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 2 de 3)**

Fonte: Elaboração própria

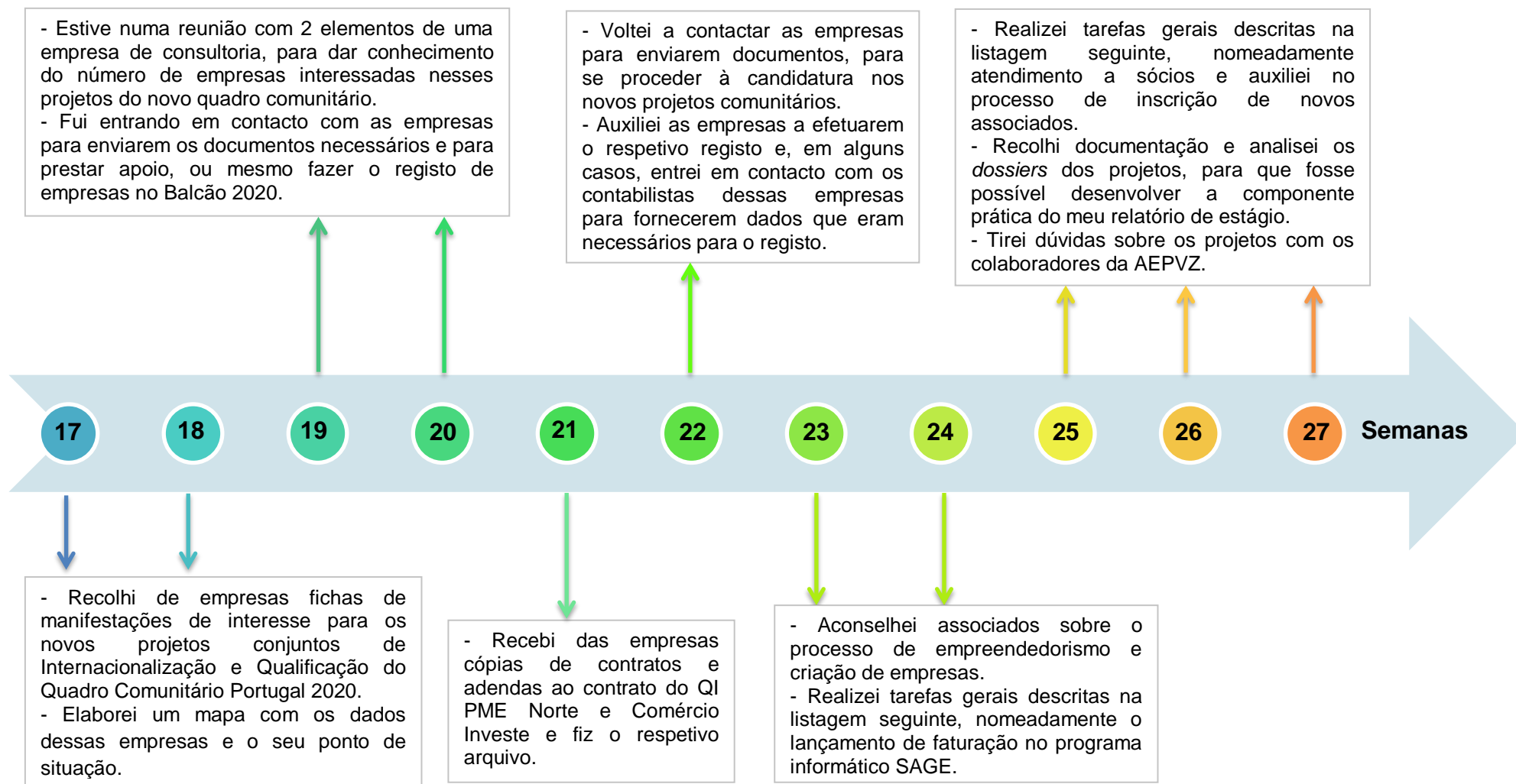


Figura 8: Cronograma das atividades específicas desenvolvidas ao longo do estágio (Parte 3 de 3)

Fonte: Elaboração própria

## Listagem das tarefas gerais desenvolvidas ao longo do estágio:

### Apoio ao programa QI PME Norte:

- Encadernei manuais para as formações lecionadas por formadores contratados pela AEPVZ, bem como lhes facultei os respetivos materiais de apoio (fotocópias, retroprojetores, ...), no âmbito do projeto QI PME Norte;
- Contactei via telefone e *email*, tanto formandos como formadores, para obter dados, de modo a completar a documentação que estava incompleta ou em falta;

### Apoio aos órgãos sociais:

- Contactei, via telefone, os membros dos órgãos sociais para estarem presentes nas reuniões e fui ter com um deles para assinar documentação;
- Elaborar a ata nº 13, de 9 de outubro, referente a uma reunião de Direção;

### Apoio no processo de certificação da AEPVZ:

- Elaborei um *dossier* com os documentos que foram submetidos na plataforma da DGERT, aquando do processo de certificação da AEPVZ como entidade formadora;

### Contactos com associados:

- Aconselhei associados sobre o processo de empreendedorismo e criação de empresas;
- Atendi sócios (inclusive que vinham fazer o pagamento da Segurança Social) e prestei-lhes informações, nomeadamente no que respeita ao processo de empreendedorismo e criação de empresas;
- Imprimi cartões de sócios e ia-lhes entregando à medida que estavam feitos;
- Fui entregar documentos ao estabelecimento de um sócio;
- Enviei email para os sócios, a convidar para uma conferência organizada pela AEP – Associação Empresarial de Portugal e pela CIP – Confederação Empresarial de Portugal.

- Elaborei comunicados para os sócios relativos a eventos que íamos ter no Salão Nobre da AEPVZ;
- Criei sócios no programa de sócios e dei-lhes toda a sinalética e documentação que têm direito.

#### Expediente geral:

- Fui aos bancos fazer depósitos, entregar autorizações para fazer transferências, assim como entregar as guias para pagamento e, em alguns casos fazer mesmo pagamentos, da Taxa Social Única de alguns sócios;
- Fui às Finanças e à Segurança Social fazer o pagamento das retenções e da Taxa Social Única, respetivamente, dos sócios que assim pretendem;
- Fui aos correios levar correspondência;
- Imprimi os comprovativos de entrega da Declaração Mensal de Remunerações (AT) Via Internet;
- Elaborei cartas de comunicação dos horários de estabelecimentos comerciais, à Câmara Municipal da Póvoa de Varzim e fui ao departamento competente entregá-las;
- Elaborei ofícios para enviar pelo correio, juntamente com os documentos em questão;
- Fiz marcações de consultas jurídicas, com a sociedade de advogados que a AEPVZ tem protocolo, para associados que pretendiam esse serviço;
- Ajudei na impressão das quotas de 2015, coloquei o carimbo do tesoureiro, o selo branco e fiz o arquivo na respetiva pasta;

#### Serviços de contabilidade:

- Criei clientes e artigos no programa de faturação SAGE;
- Emiti N/ Faturas no programa informático SAGE, relativas a quotas de sócios, livros de reclamações, feira de velharias<sup>18</sup>, publicidade no

---

<sup>18</sup> A AEPVZ todos os segundos domingos de cada mês organiza uma feira de velharias, onde qualquer pessoa interessada pode, mediante o pagamento de um lugar, vender as suas antiguidades.

comboio<sup>19</sup>, impressos<sup>20</sup>, à elaboração de projetos, entre outros, assim como respetivos recibos;

- Confirmei, arqueei e classifiquei as N/ Faturas;
- Aprendi a processar salários no programa informático: processamos os direitos de trabalhadores que se foram embora, férias e baixas médicas;
- Aprendi como se inscreve trabalhadores na Segurança Social Direta e nos Fundos de Compensação;

#### Outros:

- Contactei empresas sobre o interesse destas em realizar uma formação não financiada ministrada pela AEPVZ, sobre Segurança e Higiene no Trabalho de 50 horas;
- Fiz a contagem do dinheiro de caixa, para confirmar com a respetiva folha de caixa do mês;
- Pesquisa e tratamento de legislação e informações relevantes para a elaboração da Síntese de Legislação Semanal, para enviar aos associados;
- Fiz pesquisas e tratei informação para publicar na revista da Associação: Póvoa Empresarial. Enviei para a gráfica e ajudei a preparar o endereçamento (separar as moradas) para enviar a revista aos sócios;
- Elaborei o postal de natal 2014 da AEPVZ, enviei-o para os nossos contactos;
- Fiz a atualização da informação no painel luminoso que temos na fachada da Associação;

---

<sup>19</sup> As empresas que quiserem publicitar ao seu negócio podem, contra pagamento de uma verba, afixar uma lona/autocolante na carruagem do comboio turístico e, quando este circula pela cidade faz publicidade à empresa em questão.

<sup>20</sup> Os sócios que pretendem usufruir dos serviços da AEPVZ para efetuarem o pagamento da Taxa Social Única, pagam um valor simbólico (impressos) de modo a atenuar o custo com as impressões utilizadas para este fim.

## **2.1. Projeto de Modernização do Comércio – “Comércio Investe”**

### **2.1.1. Projetos Individuais**

Individualmente, mas com o apoio da AEPVZ, candidataram-se ao projeto “Comércio Investe” 6 empresas do concelho da Póvoa de Varzim. Foi-lhes feita uma análise técnica de avaliação económico-financeira às suas contas, para perceber se as empresas reuniam condições de elegibilidade para realizar o projeto. Desta forma, foram consideradas elegíveis 6 empresas de diferentes ramos de atividade.

Estes empresários visam a modernização e valorização dos seus estabelecimentos comerciais, através da aposta na inovação e na utilização das tecnologias de informação e comunicação, criando novas formas de comunicar com o cliente e ainda, divulgando as suas empresas no mercado. Como consequência, esperam ver os seus produtos e/ou serviços mais difundidos, captando assim novos clientes e mercados.

Em termos concretos, numa primeira abordagem serão apresentadas<sup>21</sup> todas as empresas envolvidas neste tipo de projeto, e far-se-á uma análise às condições de elegibilidade do promotor, do projeto e por fim, será apresentada a decisão sobre a elegibilidade para cada uma das empresas.

Numa segunda fase, será descrita de forma detalhada, a empresa com melhor performance em termos de execução do projeto, isto é, a que já o terminou até 06/04/2015, sendo que nesta situação apenas temos uma entidade e, coincidentemente é a que apresenta melhores rácios financeiros.

Para a descrição destes projetos, as entidades promotoras serão designadas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E e Empresa F.

Cada uma destas empresas, aquando da candidatura, teve que dar uma designação ao seu projeto:

---

<sup>21</sup> Os rácios apresentados das empresas são com base a IES (Informação Empresarial Simplificada) de 2012.

<b>Empresa</b>	<b>Designação dada ao Projeto</b>
Empresa A	Reorganização do espaço, renovação da imagem e informatização
Empresa B	Reforço da capacidade estratégica
Empresa C	Modernização do espaço e introdução de novas formas de comercialização
Empresa D	Modernização e reorganização do espaço e inovação das formas de comercialização
Empresa E	Reorganização do espaço e modernização da imagem corporativa
Empresa F	Reorganização do espaço e renovação da imagem do estabelecimento

**Quadro 5: Designação dada por cada empresa promotora ao projeto**

Fonte: Elaboração Própria

Para além desta designação atribuída, estas entidades tiveram que cumprir determinadas condições específicas, de acordo com o Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho, para que fosse possível ser tomada uma decisão quanto à sua elegibilidade. Assim, apresentar-se-á o seguinte quadro-resumo, que expõe a decisão do IAPMEI quanto à elegibilidade de cada empresa/projeto.

	Empresas											
	A		B		C		D		E		F	
<b>1. Requisito para ser uma entidade beneficiária:</b>												
Atividade principal da empresa esteja inserida na divisão 47 da CAE, com as exceções previstas no nº 1, 2 e 3 do artigo 3º do Regulamento desta Medida	✓	47770	✓	47591	✓	47640	✓	47711	✓	47220	✓	47111
	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados		Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados		Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados		Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados		Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne, em estabelecimentos especializados		Comércio a retalho em supermercados e hipermercados	



<b>2. Condições gerais e específicas de elegibilidade do promotor:</b>												
Encontrar-se legalmente constituído	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Possuir ou assegurar os recursos humanos e físicos necessários ao desenvolvimento do projeto	✓		✓		✓		—		—		✓	
Ter contabilidade organizada	✓		✓		✓		✓		✓		✓	

**Quadro 6: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 1 de 4)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para cada empresa (Cálculos efetuados com base na IES 2012)

Cumprir as condições legalmente exigíveis ao exercício da respetiva atividade – Ter licenciamento zero	✓	✓	X	✓	✓	✓
Situação económico-financeira equilibrada - Rácio de Autonomia Financeira ≥ 15%	✓ AF = 59,55%	X AF = - 69,34% ****	✓ AF = 69,74%	✓ AF = 19,51%	X AF = 8,20%	✓ AF = 56,82%
Ter dado início de atividade para efeitos fiscais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Possuir o estatuto de micro e pequena empresa	✓ Pequena empresa	✓ Micro empresa	✓ Micro empresa	✓ Micro empresa	✓ Micro empresa	✓ Micro empresa
À data da candidatura, ter os projetos de natureza idêntica, para o mesmo estabelecimento, concluídos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ter a situação regularizada perante a Segurança Social, a Administração Tributária e as entidades pagadoras de incentivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Quadro 7: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 2 de 4)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para cada empresa (Cálculos efetuados com base na IES 2012)



<b>3. Condições específicas de elegibilidade dos projetos individuais:</b>						
Situar-se na região respetiva	Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim
Encontram-se asseguradas as fontes de financiamento do projeto através de capitais próprios – NCP ≥ 20%	✓ NCP = 909,01%	✓ NCP = 67,96%	✓ NCP = 551,64%	X NCP = - 3,12%	X NCP = - 15,40%	✓ NCP = 265,24%
Execução do projeto até 12 meses, após a data da publicação da decisão	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, exceto as previstas no Regulamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Investimento mínimo elegível de 15.000€	= 47.947,29€	= 32.103,79€	= 37.243,00€	= 37.587,44€	= 74.768,53€	= 39.587,00€
Os estabelecimentos apoiados não estão localizados em centros comerciais ou conjuntos comerciais, exceto se acessíveis pela via pública	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ter os projetos de arquitetura e das especialidades aprovados, para execução do projeto						

**Quadro 8: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 3 de 4)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para cada empresa (Cálculos efetuados com base na IES 2012)



4. Decisão de Elegibilidade	Elegível	Elegível	Elegível	Não Elegível	Não Elegível	Elegível
OBS.:		**** O promotor comprovou, até assinatura do contrato, que evidencia uma AF $\geq 15\%$ , pelo que se propõe a sua elegibilidade				

**Quadro 9: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade de cada empresa promotora nos projetos individuais (Parte 4 de 4)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para cada empresa (Cálculos efetuados com base na IES 2012)

Após ter sido analisada a decisão de elegibilidade emitida pelo IAPMEI para cada empresa e, de acordo com as informações que temos sobre as empresas aderentes, temos a considerar o seguinte:


- A Empresa A desistiu de realizar o projeto com a AEPVZ, por opção dos empresários, mesmo tendo o IAPMEI considerado o projeto elegível;
- A Empresa B até ao final do estágio ainda não tinha terminado o projeto, uma vez que podiam terminar o projeto 3 meses após os 12 meses dados pelo IAPMEI, sem sofrerem penalização, isto é, fazia 12 meses em Março/2015, mas até Junho/2015 podiam pagar o investimento que fizeram e fazer o pedido de reembolso, sem perder o prémio de boa execução e, esta empresa utilizou esse prazo para concluir o projeto, daí em Abril ainda não o tinha terminado;
- A Empresa C foi a única que até ao momento tinha terminado o projeto, estando tudo concluído;
- Os projetos das Empresas D e E foram consideradas não elegíveis, logo foram excluídos;
- A Empresa F também não tinha terminado o projeto até ao final do estágio, porque encontrava-se na mesma situação que a empresa B, tendo utilizado os 3 meses após os 12 para execução das obras, para pagar as despesas e fazer o pedido de reembolso.

Posto isto, vamos proceder à seleção da empresa a analisar, através da comparação de rácios financeiros, nomeadamente o rácio de Autonomia Financeira e o rácio de financiamento do projeto através de Capitais Próprios.

A escolha terá como base o rácio de Autonomia Financeira, pois de acordo com o Anexo A do Regulamento desta Medida, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho, em caso de insuficiência de capital próprio o promotor do projeto poderá demonstrar até ao momento da assinatura do contrato com o IAPMEI, a realização dos aumentos de capital ou prestações suplementares que permitam suprir o capital em falta de modo a cumprir este rácio, enquanto no caso do NCP, pode ser assegurado até ao encerramento do projeto.

Assim sendo, vamos ter em conta a tabela seguinte:

**Tabela 1: Quadro-resumo dos indicadores económico-financeiros das empresas promotora nos projetos individuais**

	Empresas					
	A	B	C	D	E	F
Situação económico-financeira - Rácio de Autonomia Financeira $\geq 15\%$	✓	x	✓	✓	x	✓
	59,55%	- 69,34%	69,74%	19,51%	8,20%	56,82%
Financiamento do projeto através de capitais próprios – NCP $\geq 20\%$	✓	✓	✓	x	x	✓
	909,01%	67,96%	551,64%	- 3,12%	- 15,40%	265,24%
<b>Empresa escolhida</b>						

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para cada empresa (Cálculos efetuados com base na IES 2012)

Numa primeira fase foram excluídas duas empresas, D e E, que viram as suas candidaturas reprovadas, tendo o projeto sido considerado não elegível, devido à falta de cumprimento de rácios económico-financeiros exigidos. A empresa A, também não será escolhida, pois desistiu de continuar com o projeto na AEPVZ, por isso restam-nos três empresas, B, C e F.

Através da tabela acima, podemos verificar que quanto ao rácio de Autonomia Financeira, a empresa C é a melhor, mas em relação ao financiamento através de capitais próprios, podemos dizer que a A é a que está melhor financiada. No entanto, como a empresa A desistiu do projeto, podemos dizer que a C é a que apresenta melhores resultados em ambos os rácios.

Outro motivo pelo qual também devemos escolher a empresa C, é que foi a única empresa a concluir o projeto até à data de fim do estágio, o que faz com que possamos acompanhar o projeto desde o início ao fim.

Posto isto, vamos começar por analisar com detalhe a candidatura ao projeto, apresentada por esta empresa.

## ➤ **Projeto Individual apresentado pela Empresa C**

### Fundamentação do projeto

A empresa em questão dedica-se à comercialização a retalho de artigos desportivos de diversas marcas, nomeadamente, Adidas, Nike, Vans, Puma, Reebok, entre muitas outras.

Segundo o promotor, o objetivo deste projeto é modernizar e renovar o espaço de venda ao público, introduzindo ainda novas formas de comercialização. Assim, o investimento passará pela aquisição de equipamentos e *software* de suporte à atividade comercial, acompanhando a evolução das tecnologias, através do lançamento de um *website* com loja *online* e do registo de uma marca própria.

### Fatores relevantes na análise da candidatura

Com enquadramento inicial desta empresa, há a referir que pela sua dimensão, sendo esta “micro”, o promotor procedeu à sua certificação como PME, através da página eletrónica do IAPMEI.

O cumprimento da condição específica de elegibilidade do promotor, através do cumprimento do rácio de Autonomia Financeira, foi comprovado pela informação presente na candidatura, evidenciando a empresa um rácio superior ao exigido pelo Regulamento do projeto (15%).

Relativamente à condição específica de elegibilidade do projeto, com base no Anexo A do referido diploma, considera-se que o projeto se encontra adequadamente financiado por capitais próprios, uma vez que o rácio NCP é bastante superior a 20%, encontrando-se nos 551,64%. Isto significa que, o valor dos capitais próprios representa 5,5 vezes o valor do investimento.

O promotor do projeto, apenas apresentou uma candidatura, no âmbito do aviso deste projeto, fator relevante para aprovação da candidatura, visto que um dos requisitos para ser elegível era que à data da candidatura, o promotor teria de ter os projetos de natureza idêntica, para o mesmo estabelecimento comercial concluídos e, como é o primeiro a que se candidata, não se verifica qualquer problema.

A atividade da empresa e do projeto encontra-se abrangida por uma das previstas no Regulamento do projeto e insere-se na divisão 47 da CAE, estando então classificada como CAE 47640 – Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados.

Por fim, pode-se referir que o estabelecimento candidato ao projeto não possui licenciamento, visto que “está inserido num prédio muito antigo e, uma vez que só passou a ser exigida a emissão de alvarás de utilização para a Póvoa de Varzim a partir da entrada em vigor do Regulamento Geral das Edificações Urbanas (RGEU), ou seja, 7 de Agosto de 1951, o prédio não tem documento de licenciamento”.<sup>22</sup>

Em relação aos investimentos realizados pelo promotor, são classificados em conformidade com o Sistema de Normalização Contabilística e, de acordo com o Regulamento do projeto, as despesas apresentadas na candidatura ao projeto foram consideradas elegíveis, encontrando-se calendarizadas dentro das datas previstas pelo respetivo diploma.

### Avaliação do projeto

Os projetos individuais são avaliados com base em determinados critérios, designadamente:

- ✓ Critério A – o projeto é avaliado pelo grau de investimento nas diversas áreas, nomeadamente, na introdução de novas tecnologias de informação e comunicação, sistemas de segurança, aquisição de equipamentos e mobiliário que melhorem a imagem do estabelecimento, aquisição de *softwares* que dinamizem os espaços virtuais, certificação de sistemas, produtos e serviços da empresa, criação e proteção da propriedade industrial, através do desenvolvimento de marcas, entre outras.

---

<sup>22</sup> Retirado da Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para a empresa C, ponto 4.1., parágrafo 6

**Tabela 2: Pontuação correspondente às áreas de investimento do projeto com despesa elegível**

Áreas de Investimento	Pontuação
5 ou mais	100
3 a 4	70
2	40
1	20
Outras situações	0

Fonte: Elaboração Própria, com base no Artigo 8º, nº 1, alínea a), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

- ✓ **Critério B** – a criação de postos de trabalho é outro fator que contribui para o cálculo da pontuação de cada projeto. É obtido através da comparação entre os postos de trabalho existentes antes da data de abertura da fase de candidaturas e os existentes no final do segundo mês após a conclusão do projeto.

**Tabela 3: Pontuação correspondente ao número de postos de trabalho criados pela empresa**

Postos de trabalho	Pontuação
4 ou mais	100
2 a 3	80
1	50
Outras situações	0

Fonte: Elaboração Própria, com base no Artigo 8º, nº 1, alínea b), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

- ✓ **Critério C** – a rendibilidade bruta das vendas<sup>23</sup> no ano anterior ao da candidatura também é um dos coeficientes que é considerado para o cálculo, pois este permite-nos conhecer a percentagem das vendas e prestações de serviços que fica à disposição da empresa, para fazer face aos gastos da mesma e ainda para remunerar os capitais próprios.
  
- ✓ **Critério D** – como último critério há a referir o carácter inovador do projeto, que é determinado tendo em conta as prioridades de desenvolvimento do projeto, tais como a dinamização de redes comerciais que promovam a venda de produtos de marca própria, implementação de conceitos de comercialização com potencial de internacionalização, criação de formas avançadas de comercialização que incluam a criação de mecanismos de interação eletrónica com o cliente no espaço de venda, através de dispositivos móveis, entre outros.

**Tabela 4: Pontuação correspondente ao número de prioridades abrangidas pelo projeto**

Prioridades abrangidas	Pontuação
3 ou mais	100
2	80
1	40
Outras situações	0

Fonte: Elaboração Própria, com base no Artigo 8º, nº 1, alínea d), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

<sup>23</sup> De acordo com o **Artigo 8º, nº 1, alínea c), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho**, a Rendibilidade Bruta das Vendas é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Rendibilidade Bruta das Vendas} = \left[ \frac{\text{Vendas} - \text{CMVMC}}{\text{Vendas}} \right] * 100$$

A pontuação deste critério é igual a zero quando a empresa não exerceu qualquer atividade económica no ano anterior ao da candidatura.

Assim, relativamente aos diferentes critérios, o projeto da empresa C obteve a seguinte pontuação:

✓ **Critério A**

A empresa obteve a pontuação 70 neste critério, pois o promotor investiu em 3 áreas de investimento consideradas relevantes e sendo elas ao nível de:

- Aquisição de equipamento informático e *software* para suporte à atividade comercial;
- Aquisição de equipamento e mobiliário que se destina a áreas de venda ao público;
- Aquisição de equipamentos, *software* e conceção de conteúdos destinados à criação ou dinamização da presença na Internet através de espaços virtuais de divulgação da oferta e de comércio eletrónico.

✓ **Critério B**

No que diz respeito à criação de postos de trabalho (critério B), o promotor indicou criar 2 postos de trabalho no âmbito deste projeto, tendo obtido 80 pontos;

✓ **Critério C**

A análise à rentabilidade bruta das vendas (critério C), de acordo com a fórmula de cálculo apresentada, resultou uma pontuação de 25,43;

✓ **Critério D**

Por fim, o critério D não foi pontuado uma vez que o projeto não abrange qualquer das prioridades de desenvolvimento previstas no Regulamento do projeto.

A pontuação final do projeto é conseguida através da fórmula:

$$\text{Pontuação Final} = 0,40 \text{ Critério A} + 0,30 \text{ Critério B} + 0,10 \text{ Critério C} + 0,20 \text{ Critério D}$$

Posto isto, o projeto foi avaliado em 54,54 pontos, valor este acima do limite que o IAPMEI considera como base para seleção dos projetos (44,68 pontos). Assim, este fator contribuiu para a aprovação do projeto.

### Conclusão

A candidatura ao projeto enquadra-se no âmbito do regulamento da medida “Comércio Investe” e cumpre as condições de elegibilidade do promotor e do projeto, pelo que o IAPMEI considera elegível.

### Valores aprovados para o projeto

**Investimento Total = 37.243,00€**

O valor real do investimento feito pela empresa foi superior ao aprovado em candidatura, por isso o IAPMEI calculou o valor do incentivo e do prémio com base nos valores apresentados em candidatura. Se o valor real for inferior ao aprovado em candidatura, calcula o incentivo e o prémio com base nos valores reais.

**Despesa Elegível = 37.243,00€**

As despesas de investimento apresentadas na candidatura foram consideradas elegíveis, pelo que o investimento total é igual à despesa que o IAPMEI considera elegível. O mesmo é dizer que, nenhuma despesa apresentada pelo promotor foi rejeitada pelo IAPMEI por falta de enquadramento com o estipulado no regulamento.

**Incentivo Não Reembolsável = Despesa Elegível x 40% = 14.897,20€**

A empresa inicialmente suportou todas as despesas de investimento, autofinanciando-se através do recurso a capitais próprios, uma vez que tinha uma Autonomia Financeira elevada, não sendo necessário recorrer a capitais alheios. Posteriormente, foi reembolsada pelo IAPMEI em 40% do investimento realizado.

**Prémio de Boa Execução = Incentivo Não Reembolsável x 5% = 744, 86€**

A empresa recebeu um prémio de boa execução, uma vez que os objetivos a que se propôs foram cumpridos, possuiu uma taxa de execução do incentivo superior a 70% e o pedido de pagamento final foi apresentado nos 3 meses

seguintes após o prazo de execução de 12 meses (o pedido foi apresentado no final de Março/2015). No entanto, o prémio não foi de 10%, mas de 5%, pois não contratou funcionários ao abrigo do Programa Impulso Jovem.

### **2.1.2. Projeto Conjunto**

Contrariamente aos projetos individuais, um projeto conjunto requer como seu promotor uma estrutura associativa empresarial do setor do comércio ou equiparada, a desenvolver uma atividade inserida na subclasse 94110 da CAE<sup>24</sup>. Desta forma, a AEPVZ, como se enquadra numa destas entidades, identificou-se como entidade beneficiária para esta tipologia de projeto e decidiu promover este tipo de projeto num centro urbano pertencente ao concelho da Póvoa de Varzim.

Entre todas as freguesias do concelho da Póvoa de Varzim, a AEPVZ decidiu realizar o projeto na Vila de Aguçadoura, que é o segundo maior centro urbano do concelho e que possui uma grande atividade comercial, que poderá ser dinamizada com este incentivo. A AEPVZ decidiu então direcionar este projeto para a periferia da cidade, já que o anterior projeto semelhante a este, foi realizado com empresas da cidade da Póvoa de Varzim.

A finalidade deste projeto é colocar à disposição das empresas aderentes recursos que possibilitem a inovação, a qualificação e a modernização das empresas comerciais, que estão inseridas neste centro urbano e, em complemento, a AEPVZ desenvolver diversas ações de divulgação, que visem reforçar a atratividade e dinamismo deste centro. Este objetivo será conseguido através da criação de uma rede de empresários comerciantes, capazes de responder aos desafios e requisitos da competitividade e sustentabilidade do comércio tradicional. Assim, são beneficiárias deste incentivo 10 empresas do setor do comércio desse centro urbano, as quais desenvolvem as mais diversas atividades, que serão referenciadas no ponto seguinte.

---

<sup>24</sup> A Associação promotora tem que desenvolver a atividade inserida na CAE 94110 – “Atividades de organizações económicas e patronais”.

A designação atribuída pela AEPVZ ao projeto, na sua fase de candidatura foi – “Ações de modernização e revitalização da atividade comercial do Centro Urbano de Aguçadoura, concelho da Póvoa de Varzim” e a nova denominação dada ao projeto foi “INOVCOMPOVOA”.

Nesta tipologia de projeto, compete à entidade promotora (AEPVZ) e não diretamente ao IAPMEI, garantir o cumprimento das condições específicas de elegibilidade das empresas aderentes<sup>25</sup>, enquanto o IAPMEI incide mais diretamente sobre a AEPVZ, verificando as suas condições de acesso, aquando da apresentação da candidatura ao projeto. Deste modo, a AEPVZ apenas apresenta uma candidatura, que engloba todas as empresas elegíveis do centro urbano escolhido, sendo a adesão ao projeto por parte das empresas beneficiárias formalizada através de um contrato de adesão entre estas empresas e a associação promotora (AEPVZ), de acordo com uma minuta que o IAPMEI disponibiliza.

Ao longo da descrição do projeto, a cada empresa aderente ser-lhe-á dado um número, sendo este Empresa 1, Empresa 2, ... e Empresa 10, para manter a confidencialidade da informação tratada.

A informação aqui apresentada tem como reporte a data de 06/04/2015, ou seja, é o ponto de situação em que estava o projeto, aquando do termo do estágio, sendo que nesta data a AEPVZ ainda não tinha realizado nenhuma despesa da sua parte, estando ainda em fase de análise dos orçamentos apresentados pelos fornecedores, uma vez que o investimento que tem previsto realizar é de elevado montante, é necessário ponderar muito bem o fornecedor a que vamos adjudicar.

Nesta tipologia de projeto, como apenas foi apresentada uma candidatura, englobando todas as empresas aderentes, não será tratada cada empresa individualmente, mas sim o projeto no global. Assim, vamos proceder à análise da mesma.

---

<sup>25</sup> Os rácios apresentados das empresas são com base a IES de 2012.

Como para os projetos individuais foi verificado se a empresa candidata cumpria as condições específicas de elegibilidade do promotor e do projeto, vamos agora proceder a essa análise para a AEPVZ, uma vez que esta é a entidade promotora no projeto conjunto.

## Entidade Promotora - AEPVZ

1. Requisito para ser uma estrutura associativa promotora	
Ser uma estrutura associativa empresarial do setor do comércio, classificada na subclasse 94110 da CAE ou outra estrutura associativa empresarial equiparada	✓ 94110 – Atividades de organizações económicas e patronais

2. Condições gerais e específicas de elegibilidade do promotor:	
Encontrar-se legalmente constituído	✓
Cumprir as condições legalmente exigíveis ao exercício da respetiva atividade – Ter licenciamento zero	✓
Ter a situação regularizada perante a Segurança Social, a Administração Tributária e as entidades pagadoras de incentivos	✓
Possuir ou assegurar os recursos humanos e físicos necessários ao desenvolvimento do projeto	✓ A AEPVZ pretende contratar um novo funcionário
Possuir contabilidade organizada	✓
Situação económico-financeira equilibrada - Rácio de Autonomia Financeira $\geq$ 15%	✓ AF AEPVZ = 60,32%
Ter dado início de atividade para efeitos fiscais	✓
À data da candidatura, ter os projetos de natureza idêntica, para o mesmo centro urbano, concluídos	✓
Apresentar, na candidatura, informação relativa à execução e avaliação dos resultados de projeto anterior apoiado no âmbito do Fundo de Modernização do Comércio, para o mesmo centro urbano	

**Quadro 10: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade para a entidade promotora no projeto conjunto (Parte 1 de 2)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para a AEPVZ (Cálculos efetuados com base na IES 2012)

<b>3. Condições específicas de elegibilidade do projeto conjunto:</b>	
Demonstrar, através de um plano de ação, que se trata de um projeto relevante para a valorização da oferta comercial do centro urbano onde se destina a ser implementado, envolvendo ações que visem a sua dinamização e promoção continuada, bem como a criação de serviços conjuntos de suporte aos potenciais consumidores com impacto previsível no volume de vendas dos estabelecimentos aderentes	✓ Ver a explicação abaixo: Coerência do projeto
Identificar, caracterizar e delimitar de forma clara o centro urbano onde o projeto será implementado	✓
Corresponder a uma candidatura por promotor em cada fase de seleção	✓
Incluir apenas estabelecimentos localizados no centro urbano identificado	✓
Abranger um mínimo de 10 e um máximo de 30 empresas aderentes	✓
Incluir pelo menos 80% de estabelecimentos que desenvolvam atividades classificadas com a CAE 47	✓
Investimento mínimo elegível de 5.000€ para cada empresa aderente	✓
Encontram-se asseguradas as fontes de financiamento através de capitais próprios, incluindo nas empresas aderentes – NCP ≥ 20%	✓ NCP AEPVZ = 68,28%
Prazo de execução até 12 meses, para as empresas aderentes e 18 meses para as despesas da associação promotora, após a data da publicação da decisão	✓
Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, exceto as previstas no Regulamento	✓
Ter os projetos de arquitetura e das especialidades aprovados, para execução do projeto	
Os estabelecimentos apoiados não estão localizados em centros comerciais ou conjuntos comerciais, exceto se acessíveis pela via pública	✓
Ter como objeto estabelecimentos com área de venda ao público	✓

<b>4. Decisão de Elegibilidade</b>	<b>ELEGÍVEL</b>
------------------------------------	-----------------

**Quadro 11: Quadro-resumo da decisão de elegibilidade para a entidade promotora no projeto conjunto (Parte 2 de 2)**

Fonte: Elaboração Própria, com base na Decisão de Elegibilidade da Medida “Comércio Investe” emitida pelo IAPMEI para a AEPVZ (Cálculos efetuados com base na IES 2012)

Relativamente às condições específicas de elegibilidade das empresas aderentes no projeto conjunto, a AEPVZ garantiu o cumprimento dessas mesmas condições de acesso, de modo a obter uma decisão de elegibilidade favorável, após a submissão da candidatura. A AEPVZ recolheu a documentação necessária das empresas aderentes e analisou-a, comprovando assim ao IAPMEI que estas empresas tinham condições para serem consideradas elegíveis<sup>26</sup>.

Assim sendo, passamos então a explicar o projeto apresentado pela AEPVZ:

---

<sup>26</sup> Contudo, não vamos explicar cada uma dessas condições, uma vez que são as mesmas condições específicas de elegibilidade dos projetos individuais e, como são 10 empresas aderentes tornar-se-ia muito extenso.

➤ **Projeto Conjunto apresentado pela AEPVZ**

Como referido anteriormente, foram 10 as empresas aderentes a este projeto, juntamente com a Associação Empresarial, que de acordo com o Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho, era o mínimo para o projeto poder avançar. Assim, podemos observar através da tabela seguinte o tipo de atividade económica que cada empresa desenvolve:

<b>Atividade Económica Principal</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
Empresa 1	47761	Comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes, em estabelecimentos especializados
Empresa 2	47112	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
Empresa 3	47523	Comércio a retalho de material de <i>bricolage</i> , equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados
Empresa 4	56101	Restaurantes tipo tradicional
Empresa 5	47762	Comércio a retalho de animais de companhia e respetivos alimentos, em estabelecimentos especializados
Empresa 6	47410	Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados
Empresa 7	47420	Comércio a retalho de equipamento de telecomunicações, em estabelecimentos especializados
Empresa 8	47112	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
Empresa 9	47220	Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne, em estabelecimentos especializados
Empresa 10	47620	Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados

**Quadro 12: Empresas aderentes ao Projeto Conjunto e sua atividade económica**

Fonte: Elaboração Própria

Com esta análise, verificamos que 9 empresas desenvolvem a sua atividade no setor do comércio, nos mais variados ramos e a Empresa 4 é a única que não desenvolve a sua atividade nesse setor, mas sim no da restauração. Este facto encontra-se previsto no artigo 12º, nº 1, alínea f) do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, que indica que pelo menos 80% das empresas aderentes têm que desenvolver uma atividade comercial pertencente à CAE 47. Verificamos assim, que a Empresa 4 apenas pôde beneficiar deste incentivo através de um projeto conjunto, uma vez que os individuais não preveem estas exceções.

### Fundamentação do projeto

A AEPVZ é uma Associação Empresarial sem fins lucrativos, que visa dinamizar a atividade empresarial e associativa da Póvoa de Varzim, desenvolver a componente estratégica do tecido empresarial da região e ainda, garantir a crescente participação dos seus associados nas atividades e eventos que desenvolve.

Assim, dentro do contexto da implementação de estratégias de eficiência coletiva, que visam a inovação, qualificação e modernização das empresas comerciais, esta Associação decidiu promover um projeto conjunto, ao qual denominou de “INOVCOMPOVOA” no centro urbano da Vila de Aguçadoura. Esta freguesia pertencente ao concelho da Póvoa de Varzim é a segunda maior do concelho e possui diversas potencialidades que, unidas, poderão revitalizar e dinamizar o comércio tradicional.

Este projeto é um incentivo à modernização do comércio local, desenvolvendo de forma sustentável os seus produtos e visa sustentar de forma significativa a posição das empresas aderentes, contribuindo para o aumento da produtividade, flexibilidade e capacidade do centro urbano.

Assim, o que se pretende com o projeto é criar uma plataforma eletrónica, onde serão incluídos os produtos e serviços das empresas aderentes, todas as informações essenciais das empresas e ainda, possibilitar a realização de encomendas *online* e entregas ao domicílio. Será também desenvolvida uma marca própria para o centro urbano, com adesão inicial das empresas aderentes.

### Fatores relevantes na análise da candidatura

A candidatura apresentada é relativa à medida “Comércio Investe”, na tipologia de “projeto conjunto de modernização comercial”, de acordo com o previsto no artigo 2º, alínea b) do Regulamento da medida “Comercio Investe” anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho.

No que diz respeito à atividade económica desenvolvida pela entidade promotora, esta enquadra-se na CAE 94110 – “Atividades de organizações económicas e patronais”, pelo que se considera uma entidade beneficiária para esta tipologia de projeto de modernização comercial.

O cumprimento da condição específica de elegibilidade do promotor foi aferido com base na informação presente na candidatura e evidencia que a empresa apresenta uma Situação Líquida Positiva.

O promotor do projeto possui contabilidade organizada, desde 01/07/1998 e no âmbito do presente aviso, apenas apresentou uma candidatura, uma vez que a candidatura apresentada ao projeto MODCOM – Aviso 2010, já se encontra encerrada e não foi apresentada para o mesmo centro urbano.

A atividade principal desenvolvida pelas empresas aderentes vai ao encontro do previsto pelo Regulamento desta medida, como podemos verificar através da tabela anterior, uma vez que pelo menos 80% das empresas aderentes se encontram a desenvolver uma atividade comercial pertencente à CAE 47 e apenas 1 possui CAE diferente e, assim a AEPVZ conseguiu reunir o número mínimo de empresas para o projeto avançar.

De acordo com a análise da Associação promotora, as empresas aderentes possuem capacidade de financiamento com recurso a meios próprios, encontrando-se assim asseguradas as fontes de financiamento, correspondente a 20% do montante do investimento elegível em capitais próprios, com base no Anexo A do Regulamento do projeto.

Quanto à dimensão, estas empresas são beneficiárias desta tipologia de projeto, uma vez que apresentam um escalão dimensional de micro dimensão e o

investimento elegível para cada uma delas é superior a 5.000€, como podemos observar na tabela seguinte:

**Tabela 5: Investimento inicial previsto para cada uma das empresas aderente do projeto conjunto<sup>27</sup>**

**Investimento inicial previsto para as empresas aderentes**

<b>Empresa</b>	<b>Investimento inicial previsional</b>
Empresa 1	44.450,00€
Empresa 2	44.445,00€
Empresa 3	12.300,00€
Empresa 4	44.450,00€
Empresa 5	22.850,00€
Empresa 6	8.900,00€
Empresa 7	15.000,00€
Empresa 8	39.300,00€
Empresa 9	15.000,00€
Empresa 10	18.700,00€

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos prazos de execução das despesas das empresas aderentes e das despesas da AEPVZ, estes consideram-se bem definidos, pelo que o projeto cumpre o prazo de execução definido.

Em relação às despesas de investimento do projeto, são classificadas em conformidade com o Sistema de Normalização Contabilística e, de acordo com o Regulamento do projeto, algumas delas foram consideradas não elegíveis, pelo que se retiraram ao valor do investimento total. Isto é, como alguns empresários

---

<sup>27</sup> O valor dos investimentos aqui apresentados, são apenas uma estimativa inicial do que cada empresa pretende gastar, uma vez que nem todas as empresas estavam ao mesmo nível na execução do projeto, estando ainda algumas em negociações com os fornecedores, não sendo possível conhecer os valores reais, decidi utilizar o mesmo critério para todas, dando a conhecer um valor aproximado do investimento inicial estimado para cada empresa.

apresentaram despesas que não se enquadravam nas que o regulamento previa, o IAPMEI considerou-as não elegíveis, tendo sido eliminadas do montante global do investimento. Assim, o investimento/ despesa global é superior à despesa considerada elegível por este mesmo motivo.

Coerência do projeto: Plano ação

Como o centro urbano escolhido para desenvolver o projeto é dotado de estabelecimentos incluídos em diversas áreas comerciais, traduzindo-se num espaço centralizado e de referência, o projeto tem o intuito de reforçar a atratividade e dinamismo do centro urbano da Vila de Aguçadoura, criando uma imagem de marca para a sua divulgação e promoção, bem como a implementação de serviços conjuntos de apoio aos comerciantes e de suporte aos potenciais clientes.

Através da análise estratégica que fizemos ao centro urbano, podemos verificar:

<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os centros comerciais</li> <li>• A recessão económica</li> <li>• Falta de visão estratégica das empresas</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos financeiros disponíveis</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas aderentes ao projeto</li> <li>• O modelo de desenvolvimento</li> <li>• A base tecnológica e os apoios financeiros disponíveis</li> </ul>
<b>Pontos Fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cooperativismo entre os comerciantes</li> <li>• A sociedade equilibrada, com poucas diferenças sociais e sem conflitos</li> <li>• A diversidade de setores económicos</li> <li>• A densidade populacional</li> <li>• As características geográficas</li> </ul>

**Quadro 13: Análise estratégica ao centro urbano de Aguçadoura**

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, a AEPVZ pretende implementar um projeto capaz de promover a criatividade e a inovação como fatores determinantes de um novo modelo de desenvolvimento económico e social, contribuindo para a criação de uma imagem diferente do comércio local.

Em suma, alguns dos objetivos estratégicos da AEPVZ são:

- Estabelecer o sentido de equipa, promovendo o diálogo e a cooperação entre as pessoas, reforçando sinergias de modo a criar vantagens competitivas que assegurem a sustentabilidade das empresas e potenciem o negócio.

- Desenvolver e apoiar a comercialização de novos produtos alimentares, através da marca própria do comerciante, valorizando os produtos nacionais.

- Divulgar e implementar as novas tecnologias no comércio tradicional, passando a utilizar-se mais equipamentos informáticos, de forma a permitir que os consumidores possam verificar em qualquer lugar, se o bem de que necessitam está disponível naquele estabelecimento comercial.

- Estimular as micro e pequenas empresas na adoção de metodologias de organização e inovação do marketing, nomeadamente através da utilização das redes sociais, dos *media* locais e artigos publicitários.

Assim, pretende-se com o projeto:

- Apoiar as empresas de modo a atingirem padrões de desempenho competitivos, utilizando os recursos referidos anteriormente, com vista a melhorar a imagem da empresa no mercado e a forma como chegam ao consumidor.

- Revitalizar o centro urbano, de modo a promover o crescimento duradouro e sustentável do mesmo.

- Aumentar a força negocial das empresas, de forma a oferecer produtos preços mais atrativos para os clientes, aumentando a crescimento do centro urbano.

- Com a criação da plataforma eletrónica, possibilita as empresas fazerem as suas compras conjuntamente, beneficiando de preços mais atrativos, captando assim mais pessoas aos seus estabelecimentos, dinamizando o centro urbano.

Face à necessidade de intervenção no centro urbano de modo a promover e dinamizar o tecido comercial da Vila, a Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE) emite o parecer de que o plano traçado pelo promotor mostra-se adequado

e pretende ser uma mais-valia para aumentar o potencial económico e o comércio tradicional da Vila de Aguçadoura.

#### Capacidade técnica do projeto

A AEPVZ neste projeto conjunto, pretendia admitir um novo funcionário para efetuar o acompanhamento técnico do projeto. Posto isto, encontram-se assegurados os recursos humanos e físicos necessários ao desenvolvimento do projeto e, assim sendo, encontra-se cumprida a condição específica de elegibilidade dos promotores, prevista no Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho.

#### Avaliação do projeto

Os projetos conjuntos são avaliados com base em determinados critérios, nomeadamente:

- ✓ Critério A – o projeto é avaliado pelo grau de abrangência na criação de novos serviços conjuntos de suporte aos potenciais clientes, nomeadamente, na criação de suportes para divulgação da oferta comercial do centro urbano; aquisição de *hardware* e *software* destinados à criação de espaços virtuais, incluindo, por exemplo *websites*, disponibilização de catálogos virtuais; criação de imagem única com carácter duradouro; dinamização de serviços de entrega ao domicílio; criação de sistemas de monitorização e seguranças; entre muitos mais.

**Tabela 6: Pontuação correspondente às ações de investimento do projeto com despesa elegível**

<b>Ações de Investimento</b>	<b>Pontuação</b>
6 ou mais	100
4 a 5	70
2 a 3	40
1	20
Outras situações	0

Fonte: Elaboração Própria, com base no Artigo 15º, nº 1, alínea a), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

- ✓ Critério B – a eficiência do projeto conjunto é outro fator que contribui para o cálculo da pontuação do projeto. É obtido através do indicador:

$$\text{Eficiência do Projeto} = \frac{\text{Despesas elegíveis da Associação com a gestão do projeto}}{\text{Número de empresas}}$$

A classificação deste parâmetro é obtida através da comparação dos indicadores em todos os projetos candidatos. A pontuação varia entre 0, que corresponde ao menos eficiente (indicador com maior valor) e 100, que corresponde ao indicador mais eficiente (indicador com menor valor). Os restantes projetos são classificados de forma proporcional.

- ✓ Critério C – a eficácia do projeto conjunto também é um dos critérios valorimétricos do projeto. É medida através dos seguintes indicadores:

$$\text{Indicador 1} = \frac{\text{Custos distribuíveis}}{\text{Custos individualizáveis}}$$

$$\text{Indicador 2} = \frac{\text{Nº de estabelecimentos aderentes}}{\text{Nº de estabelecimentos existentes no centro urbano}}$$

$$\text{Indicador 3} = \frac{N^{\circ} \text{ de estabelecimentos aderentes}}{N^{\circ} \text{ total de metros lineares do centro urbano}}$$

A classificação deste parâmetro é obtida através da comparação dos indicadores em todos os projetos candidatos. A pontuação varia entre 0, que corresponde ao menos eficaz (indicador com menor valor) e 100, que corresponde ao indicador mais eficaz (indicador com maior valor). Os restantes projetos são classificados de forma proporcional, sendo a classificação do critério o valor médio das pontuações obtidas.

- ✓ Critério D – o caráter inovador do projeto é o último critério de avaliação, que se determina tendo em conta as prioridades de desenvolvimento do projeto, tais como divulgação conjunta da oferta comercial do centro urbano; adesão do projeto a novas plataformas de promoção, por exemplo através das redes sociais; criação efetiva de serviços de apoio no local ao cliente; associação a eventos de caráter transversal, internacionalmente reconhecidos; ligação a programas de apoio que promovam a interação no mercado de trabalho; entre outros.

**Tabela 7: Pontuação correspondente ao número de prioridades abrangidas pelo projeto**

Prioridades abrangidas	Pontuação
3 ou mais	100
2	80
1	40
Outras situações	0

Fonte: Elaboração Própria, com base no Artigo 15º, nº 1, alínea d), do Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

Assim, em relação ao projeto IINOVCOMPOVOA, verificamos a seguinte pontuação:

✓ **Critério A**

Este critério obteve 70 pontos, uma vez que foi feito um investimento em 5 novos serviços conjuntos de suporte a potenciais clientes.

✓ **Critério B**

Relativamente ao grau de eficiência do projeto, podemos dizer que obteve uma pontuação igual a 74,31, o que significa que o projeto é eficiente, visto que está próximo de 100.

✓ **Critério C**

Analisando a eficácia do projeto, conseguimos obter as seguintes pontuações:

- Indicador 1 = 0,18
- Indicador 2 = 66,70
- Indicador 3 = 15,07

Assim, podemos dizer que o projeto quanto à eficácia obteve uma pontuação de 27,32, o que quer isto dizer que é um projeto pouco eficaz.

✓ **Critério D**

Quanto ao carácter inovador, o projeto obteve uma pontuação igual a 100, uma vez que houve um investimento em 3 prioridades de desenvolvimento distintas, sendo elas:

- Divulgação conjunta da oferta comercial do centro urbano;
- Adesão do projeto a novas plataformas de promoção do centro urbano;
- Criação efetiva de serviços de apoio no local ao cliente excluindo os serviços habituais de informação.

A pontuação final do projeto conjunto é alcançada através da fórmula:

$$\text{Pontuação Final} = 0,30 \text{ Critério A} + 0,20 \text{ Critério B} + 0,20 \text{ Critério C} + 0,30 \text{ Critério D}$$

Desta forma, o projeto foi avaliado em 71,33 pontos, no momento da sua candidatura e será recalculado no final do projeto.

### Conclusão

Conforme o exposto anteriormente, o IAPMEI considerou que o promotor do projeto cumpre as condições de enquadramento e de acesso previstas no Regulamento da Medida “Comércio Investe”, anexo à Portaria nº 236/2013, de 24 de julho, pelo que se considera elegível.

### Valores aprovados para o projeto<sup>28</sup>

**Investimento Total** = 629.998,68€

**Despesa Elegível Total** = 613.048,68€

- *Despesa Elegível da Associação* = 121.182,88€

- *Despesa Elegível das empresas aderentes* = 491.865,80€

**Incentivo Não Reembolsável Total** = 306.120,11€

- *Incentivo Não Reembolsável da Associação* = 84.780,51€

- *Incentivo Não Reembolsável das empresas aderentes* = 221.339,60€

### **Valor do Prémio**

- *Majoração de 15% do valor do incentivo apurado para a Associação* = 12.717,07€

- *Majoração de 10% do valor do incentivo apurado para as empresas* = 22.133,96€

Tanto a AEPVZ como as empresas aderentes, podem ser beneficiárias de um prémio de boa execução se no encerramento do projeto os objetivos deste forem todos cumpridos, se as empresas aderentes possuírem uma taxa de execução

---

<sup>28</sup> Os valores aqui apresentados são com base na candidatura apresentada pela AEPVZ e referem-se aos valores previsionais apresentados pelas empresas aderentes ao projeto. Como nem todas as empresas estavam ao mesmo nível na execução do projeto, encontrando-se ainda algumas em negociações com os fornecedores, decidi utilizar o mesmo critério para todas, dando a conhecer os valores estimados globais do projeto.

superior a 70% e se o pedido de reembolso final for apresentado nos três meses seguintes após o prazo de 18 meses de execução. Contudo, como o fecho do projeto pode ir até 2016 e este prémio depende de todas as empresas aderentes e também da AEPVZ, uma vez que é a entidade promotora e tem que cumprir com os objetivos propostos, neste momento ainda não temos dados concretos para falar sobre este assunto.

## **2.2. Programa “QI PME Norte” – Qualidade e Inovação nas PME (5ª Edição)**

Juntamente com a AEPVZ, diversas empresas da Região Norte candidataram-se à 5ª Edição do Programa “QI PME Norte” – Qualidade e Inovação nas PME, de modo a que o seu processo de gestão fosse melhorado, que as competências dos seus recursos humanos fossem reforçadas e, que as suas metodologias e processos de modernização fossem otimizados.

Estas empresas consideram ser uma mais-valia a adesão a este programa, uma vez que o aumento das competências e da qualificação dos seus colaboradores, bem como do próprio empresário, são fatores-chave para o seu sucesso. Assim, as entidades destinatárias, entendem o aumento da qualificação dos seus recursos humanos como um fator crítico de sucesso; compreendem que o trabalho em equipa e a cooperação entre si é o primeiro passo para o desenvolvimento das competências comuns; percebem que a ambição e o sentido crítico focado na inovação e na mudança são condições essenciais para o desenvolvimento de uma organização; o interesse pelo conhecimento e pela informação é importante para o crescimento da empresa; e ainda que, o reconhecimento e validação de competências do quadro de trabalhadores da empresa são importantes, uma vez que gera motivação capaz de fazer crescer a organização.

Por estes motivos, candidataram-se ao programa aproximadamente 30 empresas, pertencentes às regiões de Braga, Barcelos, Vila Nova de Famalicão, Póvoa de Varzim e Vila do Conde; contudo, após ter sido feito o processo de seleção das entidades destinatárias, através do cumprimento dos critérios obrigatórios apresentados no Capítulo 1.3, apenas 25 dessas empresas foram consideradas elegíveis.

Após esta seleção de entidades, foram verificados os critérios prioritários, preferenciais e os outros critérios, sendo atribuída uma ponderação a cada critério, e que no final contribui para a pontuação global. A empresa que obteve melhor pontuação, será aquela que irá ser analisada nesta secção do Relatório.

A pontuação atribuída a cada critério varia entre 0 e 5 pontos, sendo que 0 corresponde a nenhuma importância, 2.5 a média/ pouca importância e 5 a muita importância. É encontrada uma pontuação total para cada tipo de critérios de seleção, sendo que a pontuação global final é calculada através da seguinte fórmula:

*Pontuação Global*

$$\begin{aligned} &= 0,50 \text{ Pontuação Critérios Prioritários} \\ &+ 0,40 \text{ Pontuação Critérios Preferenciais} \\ &+ 0,10 \text{ Pontuação Outros Critérios} \end{aligned}$$

Partindo então das 25 empresas que foram consideradas elegíveis e, atribuindo a cada uma delas a numeração de 1 a 25, de forma a manter a confidencialidade dos dados tratados, vamos proceder à seleção da empresa a analisar:

**Tabela 8: Pontuação global atribuída às entidades destinatárias do QI PME Norte**

<b>Identificação da Empresa</b>	<b>Pontuação Global<sup>29</sup></b>
1	89,17%
2	90,83% <sup>30</sup>
3	86,67%
4	90,83%
5	77,56%
6	76,35%
7	85,96%
8	77,44%
9	86,67%
10	67,82%
11	82,50%
12	88,59%
13	83,59%
14	76,79%
15	82,05%
16	90,83%
17	78,01%
18	77,88%
19	90,83%
20	95,00%
21	83,59%
22	84,68%
23	83,59%
24	85,26%
25	94,29%

Fonte: Elaboração Própria, com base na Matriz de Seleção e Grelha de Hierarquização das empresas destinatárias do QI PME Norte 5ª edição

Analisando a tabela acima, podemos evidenciar que a Empresa 2 foi considerada elegível, mas por vontade do empresário decidiu abandonar o projeto e a que apresenta uma melhor pontuação é a Empresa 20, com 95,00%. Desta forma, vamos tratar de proceder à sua análise, tendo em consideração todas as fases do projeto.

---

<sup>29</sup> A pontuação global aqui apresentada é calculada com base nos critérios prioritários, preferenciais e outros critérios e posteriormente, é aplicada a fórmula da pontuação global para chegarmos a estes valores. No entanto, devido à sua extensão e ao elevado número de empresas tornar-se-ia muito maçador apresentar esses cálculos no relatório, daí apresentarmos só o resultado final.

<sup>30</sup> Esta empresa desistiu do programa.

## ➤ **Análise do programa implementado na Empresa 20**

### **FASE I**

#### **1. Caracterização da Empresa**

A Empresa 20 foi constituída em 1995 e dedica-se a desenvolver a atividade principal inserida na CAE 45320 – Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis.

Desde a sua criação, que o mercado alvo a atingir foi logo decidido, sendo este os fabricantes de carroçarias e basculantes. Assim, dedicaram-se essencialmente à comercialização de bombas, motores hidráulicos, tomadas de força, amortecedores, entre outros, o que permitiu que fossem distinguidos pela qualidade dos produtos e pelo cumprimento de prazos.

Inicialmente, a empresa iniciou atividade com 2 colaboradores, mas com o crescimento do negócio, hoje, já se contam 9, onde trabalham desde o atendimento ao cliente, na área administrativa e no armazém.

A sua missão assenta na melhoria contínua dos seus produtos e serviços, prestando uma atenção permanente à evolução das necessidades dos seus clientes alvo e estando em constante acompanhamento da evolução e inovação tecnológica, de forma a garantirem os produtos tecnologicamente mais avançados e com qualidade.

É uma empresa certificada, no âmbito da comercialização de soluções hidráulicas, dos pneumáticos e dos acessórios e que possui ferramentas estruturadas com vista à melhoria contínua.

A empresa tem aumentado o seu volume de faturação nos últimos anos, preocupando-se agora em manter estes valores, estando assim, disposta a apostar na componente de marketing e na melhoria do serviço e atendimento ao cliente, de modo a captar novos clientes e fidelizar os atuais.

## **2. Diagnóstico de Potencial Intervenção**

Após termos verificado, através da atribuição de uma pontuação a diferentes critérios, quais as áreas de intervenção que a empresa tinha maior necessidade, vamos proceder à sua análise.

Este diagnóstico<sup>31</sup> pretende identificar as práticas e competências organizacionais existentes e as que são necessárias desenvolver associadas às áreas de intervenção identificadas.

Nesta etapa a empresa identificou 2 áreas estratégicas onde pretendia que seja feita uma intervenção e que, cada uma delas será estudada de acordo com diversos indicadores, de modo a que seja possível realizar o diagnóstico exaustivo das mesmas:

### **2.1. Marketing**

- *Indicadores de Estratégia e Marketing:* A empresa tem identificado os mercados alvo, segmentos e perfis de clientes a conquistar, centrando-se no setor das carroçarias e revendedores de peças para automóveis pesados. Assim, para a diversificação de segmentos de mercado, a empresa iria participar numa feira direcionada para este setor de atividade.

Pôde-se ainda reparar que a área do marketing não tem sido uma prioridade de investimento para a empresa, contudo, utiliza esporadicamente as redes sociais e o *email* para anunciar o produto do mês. No entanto, como a empresa tem um colaborador com formação superior, este vai ter por objetivo dinamizar a área do *marketing*.

- *Indicadores de Novos Produtos/Serviços:* A empresa não estabeleceu parcerias estratégicas que complementem o portfólio existente e maximizem o valor do negócio.

- *Indicadores de Distribuição:* A empresa utiliza a sua loja de venda ao público, como principal canal de distribuição dos produtos. O serviço pós-venda é assegurado por transportadoras e, excecionalmente, com recurso a viatura própria. No entanto, não há certezas que estas sejam as melhores

---

<sup>31</sup> O diagnóstico de potencial intervenção quem o fez foi a empresa de consultoria.

decisões ou as mais rentáveis tomadas pela empresa, aconselhando os consultores, à realização de uma mais concreta.

A empresa dispõe de boas práticas existentes no armazém, estando os produtos devidamente organizados e identificados, mas relativamente ao sistema informático, onde se registam as entradas e saídas de mercadorias, nem sempre são efetuados os corretos registos, o que origina falhas na inventariação de *stocks*. Estas situações devem-se ao facilitismo dos colaboradores, acontecendo o mesmo tipo de comportamento no relacionamento com o cliente, o que se aconselha a formação no atendimento ao público.

- *Indicadores de Marcas e Promoções*: Relativamente à promoção da marca, a empresa apresenta alguma notoriedade e reconhecimento no seu mercado de atuação, no entanto, considera-se que poderia ir mais além tanto a nível interno, como externo.

Relativamente a promoções, a empresa utiliza o *email* e as redes sociais para divulgação do produto do mês, contudo, foram-lhes apresentadas mais algumas práticas estabelecidas para ações de promoção, de forma a diversificar os seus canais de promoção.

- *Indicadores de Concorrentes e Política de Preços*: No que toca a concorrentes diretos, apenas se identificou um, que sendo fabricante, pode ter preços mais competitivos, aliciando clientes não fidelizados. Quanto aos preços são definidos pela gerência, tendo em conta uma margem de lucro e não a procura de mercado.

- *Indicadores de Clientes*: A base de dados de clientes possui a sua informação financeira e os produtos adquiridos pelos mesmos, o que permite à empresa analisar a evolução do volume de vendas/ produto, de modo a atuar rapidamente em caso de desvio face ao previsto.

Quanto à avaliação da satisfação dos clientes é verificada através de um questionário anual, sendo que a última apresentou resultados bastante positivos.

## 2.2. Logística

- *Indicadores de Gestão:* Como empresa certificada, mensalmente é efetuada a análise de alguns indicadores de atividade, como o volume de vendas e valores de *stocks*, considerando-se assim que existe um controlo de indicadores e rácios de logística. No entanto, o consultor aconselhou uma monitorização dos custos associados aos produtos, canais de distribuição e transporte, o que permitirá uma análise mais aprofundada em termos de rentabilidade.

- *Indicadores de Planeamento:* Na maioria dos casos, o transporte dos produtos é da responsabilidade e por conta do cliente, mas para os clientes fora da região, a escolha da transportadora é da empresa. Pontualmente, e para clientes próximos e fidelizados, o transporte é garantido pela empresa. Estes hábitos foram adquiridos pela empresa, não havendo forma de comprovar a sua adequação.

- *Indicadores de Distribuição:* A empresa tem implementada uma metodologia para seleção e avaliação dos fornecedores, incluindo transporte se for da sua responsabilidade. Esta metodologia tem em conta o preço, a quantidade e o prazo de entrega.

Anualmente, os funcionários de armazém fazem uma inventariação do *stock* existente, pelo que a empresa decidiu introduzir *stocks* mínimos no software informático, para que seja possível realizar uma gestão mais eficaz das existências, evitando *stocks* excessivos e de elevado valor. No entanto, embora a entidade disponha os recursos físicos necessários para uma adequada gestão de *stocks*, existem lacunas por parte dos colaboradores, fruto de uma má comunicação e atuação por parte destes, que originam uma distorção da informação.

- *Indicadores de Produto:* A empresa consegue gerir bem os produtos/ serviços oferecidos ao cliente, tentando criar valor para o negócio, embora não possua mecanismos que permitam a rentabilização dos mesmos.

- *Indicadores de Organização/ Administrativo:* A organização dispõe de ferramentas que apoiam a administração e o controlo das atividades,

nomeadamente, formalização de encomendas (clientes e fornecedores), registo, verificação e validação de entradas/ saídas de *stocks* e produtos expedidos, no entanto, nem sempre os procedimentos documentados são devidamente implementados, o que requer a realização de formação nesta área.

- *Indicadores de Informação*: Estão disponíveis *softwares* adequados à atividade e necessidade da empresa, como é o caso do *software* específico da gestão de *stocks*, mas que nem sempre são utilizados corretamente, distorcendo os resultados que poderiam ser alcançados.

Em termos de segurança e manutenção da informação, estão implementadas boas práticas.

### **3. Resumo dos Pontos Fracos e Pontos Fortes**

A identificação dos pontos fortes e fracos de cada área estratégica diagnosticada é o começo para a elaboração e definição do Plano de Ação<sup>32</sup>. Depois, o consultor, juntamente com o empresário, decidirão as ações de consultoria e formação a realizar, de modo a atenuar os problemas detetados na empresa e maximizar as suas potencialidades.

---

<sup>32</sup> O Plano de Ação é definido pela empresa de consultoria.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<b>MARKETING</b>	
1 - <i>Marketing</i> não tem sido encarado como área prioritária de investimento;	1 - Adequada identificação de mercados-alvo, segmentos e perfis de clientes em função do negócio;
2 - Ausência de estratégia e planos formais de <i>marketing</i> ;	2 - Instrumentos formalmente definidos de avaliação da satisfação de clientes e validação da percepção da marca;
3 - O <i>site</i> da empresa não reflete a modernidade, dinamismo e posicionamento pretendidos, nomeadamente tendo em conta o segmento industrial;	3 - Disponibilidade de competências internas em <i>Marketing</i> .
4 - Inexistência de alianças estratégicas ou parcerias que contemplem o portfólio e maximizem o valor do negócio;	
5 - Rentabilidade do negócio analisada apenas de forma global, não estando sistematizadas práticas de análises de custos e rentabilidade por cliente ou produto;	
6 - Postura de facilitismo e permissividade dos colaboradores na execução das suas tarefas diárias, nomeadamente no atendimento aos clientes/ desmotivação dos colaboradores;	
7 - Inexistência de mecanismos de análise sistemática da concorrência;	
8 - Lacunas nos mecanismos e políticas de estabelecimento de preços.	
<b>LOGÍSTICA</b>	
1 - <i>Software</i> de gestão de <i>stocks</i> não é utilizado na sua plenitude;	1 - Instalações e equipamentos promotores do desenvolvimento empresarial, nomeadamente ao nível do armazenamento e gestão logística;
2 - Défice de formação dos colaboradores nas áreas da logística e transportes;	2 - Adequada gestão da frota da empresa;
3 - Postura de facilitismo e permissividade dos colaboradores na execução das suas tarefas diárias, nomeadamente na gestão de armazenamento e logística/ desmotivação dos colaboradores;	3 - Adequadas rotinas de segurança e manutenção da informação;
4 - Lacunas na gestão de <i>stocks</i> em virtude do incumprimento das regras e procedimentos definidos;	4 - Empresa certificada com processos e procedimentos associados à logística documentados.
5 - Lacunas nas práticas estabelecidas de monitorização e definição de indicadores de logística e transporte;	
6 - Dificuldade de análise da rentabilidade de cada serviço de distribuição, sendo a rentabilidade analisada apenas em termos globais e com base em dados contabilísticos.	

**Quadro 14: Pontos fracos e pontos fortes da Empresa 20 do Programa QI PME Norte**

Fonte: Diagnóstico e Definição de Plano de Ação, Empresa 20, do QI PME Norte 5ª edição, p. 21-22

#### **4. Encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional**

É nesta fase que é feito o encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional<sup>33</sup> de todos os colaboradores que tenham habilitações inferiores ao 9º e 12º ano, com o objetivo de aumentarem as suas qualificações. É elaborado um mapa que será reencaminhado para a Escola Secundária Rocha Peixoto.

Nesta situação, temos os seguintes colaboradores:

#### **Mapa para Encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional**

<b>Funcionário</b>	<b>Habilitações Académicas</b>	<b>Observações</b>
1	12º Ano	Não Aplicável
2	12º Ano	Não Aplicável
3	Licenciatura	Não Aplicável
4	Licenciatura	Não Aplicável
5	12º Ano	Não Aplicável
6	Licenciatura	Não Aplicável
7	12º Ano	Não Aplicável
8	9º Ano	Não pretende ser encaminhado
9	9º Ano	Não pretende ser encaminhado

**Quadro 15: Mapa de Encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional da Empresa 20, pertencente à 5ª edição do QI PME Norte**

Fonte: Elaboração Própria, com base no Mapa de Encaminhamento para o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional, anexo ao Diagnóstico e Definição de Plano de Ação, da Empresa 20, do QI PME Norte 5ª edição

Com escolaridade inferior ao 12º Ano estão 2 colaboradores, de acordo com os dados da tabela, no entanto, ambos não quiseram ser encaminhados para o centro de qualificações, de forma a aumentarem o seu nível de escolaridade.

<sup>33</sup> No nosso caso em concreto, os formandos são encaminhados para a Escola Secundária Rocha Peixoto, que possui um desses centros para qualificação e o ensino profissional.

## 5. Descrição e Calendarização das Ações a Desenvolver

Em conformidade com o diagnóstico apresentado às duas áreas estratégicas identificadas (*Marketing* e Logística), o consultor propôs à empresa a implementação das seguintes ações:

Ações a Implementar		Pontos Fracos detetados/ Competências a desenvolver
Consultoria	Formação	
Criação de um <i>website</i> da empresa, nomeadamente ao nível da conceção gráfica e da programação		<b>Marketing</b>
		Nº 1 e 3
Monitorização e medição de novas variáveis/ indicadores de logística*		<b>Logística</b>
		Nº 5 e 6
	Atendimento ao cliente e proatividade	<b>Marketing</b>
		Nº 6
	Motivação de equipas	<b>Logística</b>
		Nº 3 e 4

**Quadro 16: Ações de Consultoria e Formação a serem implementadas**

Fonte: Elaboração Própria, com base no Diagnóstico e Definição de Plano de Ação, da Empresa 20, do QI PME Norte 5ª edição

\* Como houve desistência de uma empresa, a Empresa 2, as horas de consultoria dessa foram distribuídas pelas restantes empresas que tinham essa necessidade, mas que por falta de horas disponíveis do projeto, não foram contempladas no Plano de Ação inicial, apesar de terem sido identificadas no diagnóstico realizado. Assim, esta ação a implementar foi acrescentada ao Plano de Ação delineado inicialmente, através de uma adenda. Desta forma, haverá mais uma ação de consultoria a realizar, com um volume de 14 horas, mas que apenas foi executada em janeiro/ 2015, como podemos verificar nas explicações abaixo.

### 5.1. Componente de Consultoria

<b>Ação a implementar</b>	<b>Criação de um <i>website</i> da empresa, nomeadamente ao nível da conceção gráfica e da programação</b>		
<b>QI PME</b>	60 horas	<b>Volume de Formação</b>	60 horas

**Quadro 17: Ação de consultoria a implementar na empresa 20 (1/2)**

Fonte: Elaboração Própria

**Metodologia utilizada:** Formação-Ação

**Objetivos/ Metas a cumprir:** Com esta medida, pretende-se assegurar a existência de um *website* empresarial moderno e atrativo, capaz de demonstrar o posicionamento da empresa e que seja uma mais-valia na conquista de novos segmentos de mercado. O reforço das ferramentas de *marketing* é também uma meta a alcançar com a implementação desta medida de consultoria.

<b>Ação a implementar</b>	<b>Monitorização e medição de novas variáveis/ indicadores de logística</b>		
<b>QI PME</b>	14 horas	<b>Volume de Formação</b>	14 horas

**Quadro 18: Ação de consultoria a implementar na empresa 20 (2/2)**

Fonte: Elaboração Própria

**Metodologia utilizada:** Formação-Ação

**Objetivos/ Metas a cumprir:** Com esta medida, pretende-se apoiar a gestão do setor logístico, através da análise da rentabilidade de cada serviço de distribuição, bem como da tomada de decisão dos serviços de distribuição e transporte.

## 5.2. Componente de Formação<sup>34</sup>

Ação a implementar		Formação em “Atendimento ao cliente e proatividade”			
Formandos	9	QI PME	25 horas	Volume de Formação	225 horas

Quadro 19: Ação de formação a implementar na empresa 20 (1/2)

Fonte: Elaboração Própria

**Conteúdos Programáticos:** No decorrer desta formação, serão abordados os seguintes temas:

- A promoção da qualidade no atendimento;
- Os objetivos e expectativas dos intervenientes na relação de atendimento;
- O profissional de atendimento ao público e o seu perfil-tipo;
- Técnicas de relação direta com os clientes.

**Objetivos Pedagógicos:** No final da formação, os formandos deverão ser capazes de conhecer o processo de atendimento ao cliente; conseguir aferir as características e qualidades de um bom atendimento; comunicar com os clientes e desenvolverem a assertividade no contacto com estes; deverão ter conhecimento das técnicas para resolução das reclamações; e ter a capacidade de desenvolver o *marketing* pessoal.

**Objetivos/ Metas a cumprir:** Com esta formação presencial pretende-se melhorar o atendimento ao público, adotando atitudes e comportamentos corretos a este nível, aumentando assim a qualidade do serviço prestado aos clientes e melhorando a imagem da empresa no mercado.

Quer-se também garantir um nível de atendimento de excelência, dando respostas adequadas às necessidades dos clientes.

---

<sup>34</sup> Os conteúdos programáticos de cada formação foram definidos pela empresa de consultoria, embora tenham sido ministrados pelos formadores contratados pela AEPVZ

<b>Ação a implementar</b>		<b>Formação em “Motivação de equipas”</b>			
<b>Formandos</b>	9	<b>QI PME</b>	25 horas	<b>Volume de Formação</b>	225 horas

**Quadro 20: Ação de formação a implementar na empresa 20 (2/2)**

Fonte: Elaboração Própria

**Conteúdos Programáticos:** No decorrer desta formação serão abordados os seguintes temas:

- Teorias da motivação;
- Inteligência emocional e criatividade;
- A motivação e as diferentes formas de organização do trabalho;
- Motivação e liderança.

**Objetivos Pedagógicos:** No final da formação, os formandos deverão ser capazes de identificar o papel das equipas no seio de uma organização e compreender as vantagens do trabalho em equipa; perceber a diferença existente entre os conceitos gerir e liderar; saber identificar as técnicas motivacionais e utilizar instrumentos e fontes de motivação, capazes de motivar o próprio e os outros; conseguir transmitir elevada confiança e autoestima.

**Objetivos/ Metas a cumprir:** Com esta formação presencial pretende-se garantir a motivação dos colaboradores, melhorando e maximizando assim o desempenho do trabalho realizado diariamente.

### 5.3. Calendarização

As ações a implementar definidas no Plano de Ação inicial, tanto da componente de consultoria como de formação, iniciaram-se em agosto de 2014 e terminaram em novembro desse mesmo ano. Relativamente às 14 horas de uma ação de consultoria acrescentada posteriormente ao Plano de Ação, através de uma adenda, devido à desistência de uma empresa do projeto, onde houve redistribuição de horas pelas restantes empresas, foi executada durante o mês de janeiro de 2015.

## **6. Aceitação do Plano de Ação e da Adenda ao Plano de Ação pelo Responsável da Empresa**

O Plano de Ação da empresa, bem como a respetiva adenda para efeitos de redistribuição de horas da componente consultoria, foi aceite por toda a equipa: pelo consultor responsável pelo Diagnóstico e Definição do Plano de Ação (consultor contratado pela empresa de consultoria), pelo coordenador da equipa (membro da empresa de consultoria), pelo coordenador pedagógico (funcionária da AEPVZ) e pelo responsável da empresa (assessora da gerência da empresa 20).

### **FASE II**

Após ter sido delineado todo o Plano de Ação da empresa, é nesta fase do projeto, que será implementada na empresa tanto a componente de consultoria como de formação, através de consultores e formadores que aplicarão os conteúdos e metodologias evidenciadas no Plano de Ação.

### **FASE III**

Nesta fase faz-se uma avaliação dos resultados das ações implementadas na empresa. Para avaliar esse impacto é necessário fazer comparações entre a sua situação inicial e a atual e assim, verifica-se as mudanças que ocorreram na estrutura, na cultura, nas qualificações, na gestão e no posicionamento da empresa.

Com base nesta análise, é redefinido o Plano de Ação inicialmente estabelecido, com a intervenção da equipa de consultores e do responsável da empresa, ficando a empresa com uma orientação estratégica para o futuro.

## **1. Caracterização da Empresa**

Em relação aos dados da empresa, estes mantêm-se inalterados, no entanto em 2015, podemos verificar uma diminuição no número de colaboradores, podendo contar agora apenas 8 (dado relativo a fevereiro/ 2015).

## **2. Componente de Consultoria**

<b>Ação a implementar</b>	<b>Criação de um <i>website</i> da empresa, nomeadamente ao nível da conceção gráfica e da programação</b>		
<b>QI PME</b>	60 horas	<b>Volume de Formação</b>	60 horas
<b>Ação a implementar</b>	<b>Monitorização e medição de novas variáveis/ indicadores de logística</b>		
<b>QI PME</b>	14 horas	<b>Volume de Formação</b>	14 horas

**Quadro 21: Ações de consultoria implementadas na empresa 20**

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à componente de consultoria, foram realizadas as ações acima mencionadas, dentro dos prazos e parâmetros previstos.

O número de horas disponível para esta empresa, foi repartido para estas duas ações, tendo-se dado um maior ênfase à criação do *website* empresarial, pois considerou-se que era uma necessidade com maior urgência.

Assim, a empresa dispõe agora de uma página eletrónica que apresenta a empresa e os seus produtos/ serviços, com uma imagem mais apelativa e profissional, permitindo aos interessados fazer o *download* dos catálogos dos diferentes produtos. Esta página é funcional e de fácil manuseamento, permitindo assim à empresa a sua atualização sempre que necessário. Foi também desenvolvido um manual de utilizador, que contém os dados de acesso e indicações para a sua gestão.

Relativamente à ação implementada na área da logística, foi elaborada uma ferramenta “Monitorização dos objetivos e dos processos”, onde são controlados vários indicadores relacionados com a atividade e processos da empresa. Estes indicadores, não se referem apenas ao setor da logística, como era previsto inicialmente, mas também ao do *marketing*, monitorizando de forma automática o cumprimento das metas anuais de alguns indicadores estabelecidos pela empresa, que irão permitir uma melhor gestão dos processos e a conseqüente tomada de decisões.

Assim, consideram-se ultrapassados os objetivos previstos para estas ações.

Na página eletrónica e na ferramenta desenvolvida, foram colocados os logótipos da entidade beneficiária, do organismo intermédio, bem como do financiamento e projeto, de acordo com as normas em vigor.

### 3. Componente de Formação

#### Ações Previstas

<b>Ação a implementar</b>		<b>Formação em “Atendimento ao cliente e proatividade”</b>			
<b>Formandos</b>	9	<b>QI PME</b>	25 horas	<b>Volume de Formação</b>	225 horas

<b>Ação a implementar</b>		<b>Formação em “Motivação de equipas”</b>			
<b>Formandos</b>	9	<b>QI PME</b>	25 horas	<b>Volume de Formação</b>	225 horas

**Quadro 22: Ações de formação previstas na empresa 20**

Fonte: Elaboração Própria

## Ações Realizadas

<b>Ação a implementar</b>		<b>Formação em “Atendimento ao cliente e proatividade”</b>			
<b>Formandos</b>	7	<b>QI PME</b>	25 horas	<b>Volume de Formação</b>	175 horas

<b>Ação a implementar</b>		<b>Formação em “Motivação de equipas”</b>			
<b>Formandos</b>	9	<b>QI PME</b>	25 horas	<b>Volume de Formação</b>	205 horas

**Quadro 23: Ações de formação realizadas na empresa 20**

Fonte: Elaboração Própria

Estas duas formações previstas para a empresa foram realizadas.

A primeira foi a de “Motivação de equipas”, por uma questão de organização dos formadores, tendo começado com o total de formandos, isto é, 9, mas a partir da quarta sessão um deles adoeceu e outro também adoeceu mais tarde, faltando às duas últimas sessões do curso. Como ficaram impossibilitados de frequentar as restantes sessões, o volume de formação realizado foi de apenas 205 horas, valor aquém do previsto que eram as 225 horas. Contudo, o formador cumpriu com os conteúdos programáticos e objetivos estabelecidos inicialmente, realizando dinâmicas que grupo, que potenciam uma rápida aprendizagem.

Relativamente ao curso de “Atendimento ao cliente e proatividade”, apenas contou com 7 formandos, uma vez que os que adoeceram anteriormente, encontravam-se de baixa médica, o que perfaz assim um volume de formação de 175 horas, menor que o previsto que eram 225 horas. Quanto aos conteúdos do programa sofreram uns pequenos ajustes por parte da formadora, de acordo com o que considerou ser melhor para a empresa, no entanto, tal facto não pôs em causa os objetivos pretendidos, tendo estes sido cumpridos.

A formação decorreu entre outubro e novembro, em horário laboral e pós-laboral, o que reflete a importância atribuída à mesma, tanto por parte dos

formandos como da empresa, onde ambos sacrificam parte do seu tempo para dedicarem à formação.

#### **4. Impactos na Empresa**

As ações implementadas na empresa na fase II, enquadraram-se nas áreas estratégicas selecionadas como prioritárias, sendo elas o *Marketing* e a Logística.

Relativamente ao *Marketing*, foi criado um *website* para a empresa, moderno e com um design bastante apelativo, sendo uma ótima forma de comunicação, o que permitiu à empresa ganhar notoriedade e lançamento no mercado.

Com a elaboração do *website*, a empresa teve oportunidade de reunir mais informações sobre os produtos que comercializa, o que originou uma maior organização dentro da empresa e, sempre que o cliente necessitar de saber informações específicas sobre aquele produto/ serviço, poderá utilizar a página eletrónica da empresa para consultar essa informação. Outra funcionalidade que ficou disponível foi a consulta de catálogos *online*, evitando a empresa assim gastos com o envio dos mesmos pelo correio. É um importante apoio técnico no relacionamento da empresa com os seus clientes.

A consultoria nesta área permitiu ainda à empresa, criar alguns indicadores e respetivas metas anuais, para apoiar no controlo desta área da empresa.

Quanto à Logística, a empresa agora dispõe de uma ferramenta para controlo e gestão das principais variáveis logísticas, prática e de fácil manuseamento, permitindo à empresa controlar os objetivos definidos pela gestão, nomeadamente para este setor.

A implementação desta ferramenta, não só teve importância para a gestão, no sentido de controlar a atividade, como também permitiu à empresa uma poupança de tempo, devido à facilidade de controlo dos indicadores e fez com que houvesse disciplina e os colaboradores pudessem ser responsabilizados pelas diferentes áreas da empresa.

Para lidar com as mudanças introduzidas na empresa, incluindo no setor logístico, foram realizadas formações, sendo uma delas em “Motivação em equipas”, sendo o seu impacto positivo, uma vez que os trabalhadores ficaram mais sensibilizados para o trabalho em equipa e a sua forma de comunicação também foi melhorada, de acordo com o responsável da empresa.

Quanto à formação realizada em “Atendimento ao cliente e proatividade”, refletiu-se na melhoria do serviço de atendimento do cliente, tendo-se ultrapassado certas lacunas como a postura e a forma de comunicar na relação com o cliente, aumentando assim o profissionalismo na relação de atendimento.

Assim, pode-se concluir que estas ações foram importantes para a organização, notando-se claramente mais diferenças nas áreas de logística e no atendimento ao cliente.

No que toca aos formandos, no início houve alguma resistência na frequência das formações, sendo que no final foi ultrapassada, obtendo assim bons níveis de aproveitamento (na formação de “Atendimento ao Cliente e Proatividade” a média foi Muito Bom – 99,14%, já na formação de “Motivação de Equipas” a média foi Suficiente – 63,33%). Quanto ao responsável da empresa, na avaliação do projeto manifestou uma grande satisfação, no entanto, deu uma avaliação razoável à formação, pois considerou reduzido o número de horas de duração da mesma.

## **5. Redefinição do Plano de Ação**

Após a implementação das medidas atrás referidas, foram ainda propostas pelo consultor medidas adicionais, tais como:

- **Disponibilidade do website da empresa**  
A empresa deve garantir que seja feita a manutenção e constante atualização da sua página web e, deve ainda divulgá-la pelos clientes e potenciais clientes.
- **Disponibilidade da ferramenta de monitorização de indicadores anuais e reconhecimento das ferramentas de gestão para o controlo da atividade**

Deverá ser realizada formação em informática para um melhor manuseamento da ferramenta desenvolvida na fase de consultoria, assim como criação de novas, quando a evolução das necessidades da empresa assim o permitir.

- Estratégia de marketing e de desenvolvimento de produtos

O desenvolvimento de um plano de *marketing* é importante para a empresa, devendo assim fazer uma procura ativa de diferenciação face ao existente no mercado.

Poderá ainda estabelecer parcerias estratégicas que maximizem o valor do negócio e, que consigam novas representações.

A realização de formação em Inglês é essencial para um melhor relacionamento da empresa com os fornecedores estrangeiros, potenciando assim novos parceiros de negócio.

- Processos ou medidas de observação da concorrência

A atenção que a empresa presta à concorrência deve ser maior, propondo-se a adoção de práticas de observação e acompanhamento desta.

A formação em Língua Inglesa é também importante neste fator, uma vez que é necessária para estar em constante atualização de conhecimento do setor, nomeadamente nas feiras visitadas.

## **6. Aceitação do Relatório de Avaliação pelo Responsável da Empresa**

O Relatório de Avaliação dos Resultados/ Redefinição do Plano de Ação da empresa, foi aceite por toda a equipa: pelo consultor responsável pela Avaliação e Redefinição do Plano de Ação (consultor contratado pela empresa de consultoria), pelo coordenador da equipa (membro da empresa de consultoria), pelo coordenador pedagógico (funcionária da AEPVZ) e pelos responsáveis da empresa (assessora da gerência e gerente da empresa 20).

## CONCLUSÃO

A realização deste estágio visa complementar a formação acadêmica obtida no decorrer da componente de especialização do mestrado em Finanças Empresariais, através da integração dos estudantes no mercado de trabalho.

Assim, com o estágio o aluno deverá adquirir habilidades e competências para o desempenho de atividades profissionais na área das finanças empresariais; promover um diálogo reflexivo com situações concretas, de modo a poder consolidar e desenvolver as competências adquiridas ao longo do curso; desenvolver a capacidade crítica em contacto com o mundo do trabalho, estimulando o aluno a propor soluções para problemas concretos e complexos suscitados pelo uso de informação da área de conhecimento do curso; mobilizar os conhecimentos adquiridos nas diferentes componentes da formação, de forma a resolver problemas em contexto de trabalho; e ainda, aprofundar ou aplicar os conhecimentos científicos no exercício da atividade profissional, de modo a potenciar o desenvolvimento de competências de comunicação.

Agora, que está finalizado o estágio podemos dizer que (mesmo não tendo efetivamente executado todas as tarefas que inicialmente foram propostas, como foi o caso da criação da empresa unipessoal por quotas) o estágio foi muito enriquecedor, aumentando e consolidando os conhecimentos, uma vez que tivemos oportunidade de perceber e de conhecer outras realidades do mundo do trabalho, nomeadamente o funcionamento dos projetos comunitários, desde a sua candidatura à execução; por outro lado, a interação que tivemos com os associados, permitiu conhecer as necessidades e dificuldades das empresas, tanto ao nível da formação como de apoio jurídico que necessitam para resolver as questões relacionadas com a atividade; pudemos também aplicar os conhecimentos teóricos que tinham sido adquiridos, não só da área das finanças empresariais, como também da nossa formação base que é contabilidade e administração, nomeadamente no auxílio à contabilidade da AEPVZ, como também nas informações prestadas aos sócios sobre situações relacionadas com as empresas, por exemplo os trâmites para criação da mesma, entre outros.

Foi uma experiência diferente, bastante apelativa, pois conseguimos interagir com o setor empresarial e perceber que tipos de necessidades têm as empresas, nomeadamente ao nível da formação e do seu financiamento. Pôde-se ainda realizar as mais variadas tarefas ao nível administrativo, que serviram para fortalecer os nossos conhecimentos.

Igualmente positivo foi o facto de a AEPVZ ter incentivado a nossa ida às empresas para poder observar o desenvolvimento dos projetos, nomeadamente no “Comércio Investe – Projeto Conjunto”, em que tínhamos projetado a nossa ida para divulgação do projeto pelas empresas da Vila de Aguçadoura, posteriormente passar pelos estabelecimentos comerciais para acompanhar a evolução das obras que estavam a decorrer e, no final, visitar as instalações modificadas. Contudo, não foi possível concretizar todos estes objetivos, devido a alterações decorrentes de necessidades da entidade acolhedora do estágio.

Outro facto a referir, foi que algumas das tarefas desenvolvidas durante o estágio tiveram cariz administrativo, o que foi uma limitação pois perdeu-se grande parte do tempo de estágio a desenvolver tarefas gerais, como podemos observar no cronograma das atividades. Consideramos isto um ponto negativo, pois a função de consultoria não foi exercida com o impacto que deveria ter, no âmbito do mestrado.

No decorrer do estágio, consideramos que o nosso contributo foi reconhecido na AEPVZ, pois tentamos sempre dar o melhor e desempenhar da melhor maneira as tarefas que eram propostas, de forma também a aumentar a nossa aprendizagem. Tivemos oportunidade de exprimir a nossa opinião sobre diversos assuntos, nomeadamente sobre as regalias que se poderiam conceder aos associados e formas de incentivar mais adesões, mas tais sugestões não foram implementadas, assim como anteriormente referido, devido ao curto período de tempo do estágio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Expoente, S. d. (2008). *Empreendedorismo e Empregabilidade: Que passado? Que futuro*. Braga: Expoente.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Gartner, W. B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 27-39.

Gaspar, F. (2009). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Low, M. B., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Sociedade Portuguesa de Inovação, Instituto Universitário de Lisboa, IAPMEI, & Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. (2013). Global Entrepreneurship Monitor. *GEM Portugal 2013/ 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*.

Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de janeiro

Decreto-Lei nº 33/2011, de 7 de março

Decreto-Lei nº 143/2005, de 26 de agosto

Decreto-Lei nº 178/2004, de 27 de julho

Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de setembro

Decreto-Lei nº 312/2007, de 17 de setembro

Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro

Decreto-Lei nº 29232, de 8 de dezembro de 1938

Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro

Despacho nº 261, de 8 de novembro de 1993

Despacho nº 8776/2010, de 17 de maio

Despacho nº 12275/2013, de 26 de setembro

Despacho nº 18363/2008, de 20 de junho, com revisão dada pelo Despacho nº 8776/2010, de 17 de maio

Lei nº 12/2004, de 30 de março

Portaria nº 236/2013, de 24 de julho

Regulamento (CE) nº 1083/2006, do Conselho, de 31 de julho

Regulamento (CE) nº 1998/2006, da Comissão Europeia, de 15 de dezembro

Regulamento Geral das Edificações Urbanas, de 7 de agosto de 1951

AlMinho. (2009). Programa de Candidaturas e Requisitos para Seleção de Entidades - QI PME Norte

Decisão Elegibilidade do Projeto Conjunto – Comércio Investe

Decisão Elegibilidade dos Projetos Individuais – Comércio Investe

Diagnóstico e Definição de Plano de Ação - QI PME Norte 5ª edição

Diagnóstico e Definição de Plano de Ação: Adenda - QI PME Norte 5ª edição

IAPMEI. (2013). Guia do Beneficiário - 1ª Fase - Aviso nº 1/2013. Projetos Conjuntos

IAPMEI. (2013). Guia do Beneficiário - 1ª Fase - Aviso nº 1/2013. Projetos Individuais

Matriz de Seleção e Grelha de Hierarquização das Empresas Destinatárias - QI PME Norte 5ª edição

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (22 de março de 2010). Estatutos da Associação Empresarial da Póvoa de Varzim. Boletim do Trabalho e Emprego, nº 11, 77, pp. 905-960

POPH - Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias – QI PME Norte 5ª edição

Relatório de Avaliação dos Resultados/ Redefinição do Plano de Ação - QI PME Norte 5ª edição

AIMINHO – QI PME Norte - Qualidade e Inovação nas PME. Braga: AIMinho. [Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em [www: <http://www.aiminho.pt/projectos/projecto/id/6/>](http://www.aiminho.pt/projectos/projecto/id/6/)

EMPRESA NA HORA – Empresa na Hora. Lisboa: Empresa na Hora. [Consult. 04 Nov. 2014]. Disponível em [www: <www.empresanahora.pt>](http://www.empresanahora.pt)

IAPMEI – IAPMEI: Parcerias para o Crescimento. Lisboa: IAPMEI. [Consult. 10 Nov. 2014]. Disponível em [www: <www.iapmei.pt>](http://www.iapmei.pt)

IAPMEI – FINICIA: Soluções financeiras para pequenas empresas. Lisboa: IAPMEI. [Consult. 20 Jan. 2015]. Disponível em [www: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>](http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12)

POPH – Programa Operacional Potencial Humano: Qualificar é crescer. Lisboa: POPH. [Consult. 03 Jan. 2015]. Disponível em [www: <www.poph.qren.pt>](http://www.poph.qren.pt)

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional: Portugal 2007.2013. Lisboa: QREN. [Consult. 02 Dez. 2014]. Disponível em [www: <www.qren.pt>](http://www.qren.pt)

## **ANEXOS**

## Anexo A – Exemplo de Pacto Social de um Sociedade Unipessoal por Quotas

### **Pacto Social de uma Sociedade Unipessoal por Quotas**

#### **Artigo 1º - Tipo e firma**

1. A sociedade é (civil ou comercial), adota o tipo unipessoal por quotas e a firma \_\_\_\_\_, e tem a sede em \_\_\_\_\_, freguesia de \_\_\_\_\_, concelho de \_\_\_\_\_.
2. A sociedade tem o número de pessoa coletiva \_\_\_\_\_ e o número de identificação na segurança social \_\_\_\_\_.
3. Por simples deliberação da gerência podem ser criadas sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação no território nacional ou no estrangeiro.

#### **Artigo 2º - Objeto**

1. A sociedade tem por objeto \_\_\_\_\_.
2. A sociedade pode adquirir participações em sociedades com objeto diferente daquele que exerce, ou em sociedades reguladas por leis especiais e, integrar agrupamentos complementares de empresas.

#### **Artigo 3º - Capital**

O capital social, (integralmente realizado em numerário e já depositado) ou (integralmente realizado em numerário, a depositar no prazo legal de cinco dias úteis), é de \_\_\_\_\_ euros, representado por uma quota de igual valor nominal, pertencente ao sócio \_\_\_\_\_.

#### **Artigo 4º - Gerência**

1. A administração e representação da sociedade ficam a cargo de quem vier a ser nomeado gerente pelo sócio único.
2. A sociedade obriga-se com a (intervenção de um gerente) ou (intervenção conjunta de \_\_\_\_\_ gerentes).
3. O sócio decidirá se a gerência é remunerada.

#### **Artigo 5º - Disposição transitória**

Fica/m desde já nomeado/s gerente/s \_\_\_\_\_.

O sócio declara que esta é a única sociedade unipessoal de que é titular (*a incluir apenas se o sócio for pessoa singular*).

O sócio declara que procederá ao depósito do capital social no prazo de cinco dias úteis, nos termos legalmente previstos (*a incluir apenas se o capital não tiver sido depositado*).

O sócio declara ter sido informado de que deve proceder à entrega da declaração de início de atividade para efeitos fiscais, no prazo legal de 15 dias (*a incluir apenas se a declaração de início de atividade não tiver sido entregue*).

Aos \_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_ do ano de \_\_\_\_

## **Anexo B – Composição da lista dos Órgãos Sociais no triénio de 2012-2014**

### **Assembleia Geral**

Presidente – José Pedro Cancela Araújo

1º Secretário – Manuel Gomes Brás

2º Secretário – Zhang Jing Chao

### **Direção**

Presidente – José Gomes Alves

Vice-Presidente – Luís Fernandes Azevedo

Vice-Presidente – Joaquim Silva Ferreira

Tesoureiro – Manuel da Costa Moreira

Secretário – Alfredo Costa

1º Vogal – José Daniel Faria Costa

2º Vogal – José Torres Lopes

1º Substituto – Adélio Mariz

2º Substituto – Rui Machado

3º Substituto – José Júlio Ribas Gonçalves Gomes Alves

4º Substituto – António José Ramos

### **Conselho Fiscal**

Presidente – Américo Cunha Santos

Secretário – José Abílio M. Mações

Relator – Nuno Ferreira

1º Substituto – António Carlos Faria G. Rocha

2º Substituto – Fernando Machado

3º Substituto – Luís Milhazes

## Anexo C – Declaração de final de estágio emitida pela entidade de acolhimento (AEPVZ)



### DECLARAÇÃO

Declara-se para os devidos efeitos que, **Patrícia Alexandra da Costa Moreira**, com o cartão de cidadão nº 14107819 7ZZ7 , NIF 260 710 113, residente na Rua das Mimosas, nº 30, 4495-037 Aguçadoura - Póvoa de Varzim, realizou estágio na Associação Empresarial da Póvoa de Varzim, no âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais, promovido pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, pelo período de 27 semanas (de 07/10/2014 a 06/04/2015), tendo realizado as seguintes tarefas:

- Acompanhamento ao projeto de modernização do comércio designado por "Comércio Investe";
- Acompanhamento ao programa "QI PME Norte - Qualidade e Inovação nas PME" (5ª Edição);
- Diversas atividades de âmbito geral/administrativo.

Póvoa de Varzim, 5 de Outubro de 2015

O Presidente de Direção,



ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL  
DA PÓVOA DE VARZIM

Praça do Almada, n.º 26 / 27  
4490-438 Póvoa de Varzim  
Tel. 252 613 664 / 252 626 067  
Fax 252 613 779  
www.aepvz.com

José Gomes Alves