

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

Célia da Conceição da Silva Machado

**A importância dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das
Empresas no atual contexto de crise económica**

Relatório de Estágio na empresa Multisector Innovation Consulting

Mestrado em Finanças Empresariais

Orientação: Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

Orientação na Entidade: Dra. Ana Marta da Silva Caldas Couto

(esta versão é provisória e anterior à apreciação do Júri)

Vila do Conde, Julho de 2015

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

Célia da Conceição da Silva Machado

**A importância dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das
Empresas no atual contexto de crise económica**

Relatório de Estágio na empresa Multisector Innovation Consulting

Mestrado em Finanças Empresariais

Orientação: Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

Orientação na Entidade: Dra. Ana Marta da Silva Caldas Couto

Vila do Conde, Julho de 2015

Célia da Conceição da Silva Machado

**A importância dos Sistemas de Incentivos ao Investimento das
Empresas no atual contexto de crise económica**

Relatório de Estágio na Empresa Multisector Innovation Consulting, Lda
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 Santos
Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, julho de 2015

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva pela orientação, sugestões, correções e por todo o tempo dispensado a este trabalho.

À Multisector em Braga, agradeço a oportunidade de estágio com todas as condições necessárias ao pleno desempenho dos trabalhos.

À Dra. Marta Couto, minha orientadora de estágio na Multisector, pelos conhecimentos transmitidos, disponibilidade e orientação ao longo destes meses.

Aos restantes colaboradores da Multisector pela forma como me acolheram.

RESUMO ANALÍTICO

No âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais da Escola Superior e Estudos Industriais de Gestão, foi proposta a realização de um estágio curricular, pelo período de 6 meses no departamento de Gestão, na Multisector Innovation Consulting, Lda., localizada em Braga.

Neste relatório de estágio são apresentadas e descritas as principais tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, realizadas no período de 20 de outubro de 2014 a 20 de abril de 2015.

No plano traçado no início do estágio definiu-se como principal objetivo a elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos, no âmbito das estratégias de desenvolvimento do programa PORTUGAL 2020.

Este programa, no domínio temático Competitividade e Internacionalização incorpora três sistemas de incentivos, destinados a três grandes áreas estratégicas: 1) Sistema de Incentivo à Inovação (de produtos, processos, formas de organização e comercialização); 2) Sistema de Incentivo à Internacionalização (em particular, das exportações) e Incentivo à Qualificação; e 3) Sistema de Incentivo à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&D).

Estes sistemas de incentivos ao Investimento das Empresas são instrumentos fundamentais das políticas públicas de dinamização económica, designadamente em matéria da promoção da inovação e do desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Sistemas de Incentivos; Inovação; Qualificação; Internacionalização; Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.

ABSTRACT

A training period of six months, at the Multisector Innovation Consulting in Braga, was proposed and accepted as the final part of the Master`s in Corporate Finance at the School of Management and Industrial Studies.

In this internship report are presented and described the main tasks developed during the curricular internship which took place between November 20th 2014 to April 20th 2015.

On the outlined plan, at the beginning of the internship it was defined as main objective the preparation and development of applications of incentive systems, in the context of the national development strategies PORTUGAL 2020 programme.

That global programme, in the specific field of Competitiveness and Internacionalization, includes three diferente incentive systems, in three major strategic áreas: 1) Innovation Incentives System (products, processes, organization and commercialization); 2) Internacionalization Incentives System (in particular, exports) and Qualification Incentives; and 3) System of Incentives for Research and Technological Development (R&D).

These incentives systems for investment in businesses are key instruments of public policy for economic promotion, particularly for the promotion of innovation and regional development.

Keywords: Incentives Systems; Qualification; Internacionalization; Research and Technological Development.

SUMÁRIO

Lista de gráficos	10
Lista de quadros.....	11
Lista de figuras	12
Lista de acrónimos e siglas	13
INTRODUÇÃO	14
PARTE I – ABORDAGEM TEÓRICA	16
Capítulo Um – Os constrangimentos em matéria de financiamento às PME	16
1 – Níveis de <i>pricing</i> do crédito das PME superiores às congéneres europeias.....	17
2 – Baixo volume de crédito e financiamento	20
3 – Principais constrangimentos ao nível dos instrumentos de reforço dos Capitais Próprios.....	21
Capítulo Dois – Sistema de Incentivos às empresas	23
4 – Caraterização dos Sistemas de Incentivos nacionais.....	23
5 – A importância dos Sistemas de Incentivos no atual contexto de crise económica	38
PARTE II – O ESTÁGIO.....	40
Capítulo Um – A Empresa	40
1 – Multisector Innovation Consulting.....	40
1.1 – Estrutura organizacional	40
1.2 – Áreas de negócio.....	43
1.3 – O mercado.....	44
Capítulo Dois – Atividades desenvolvidas.....	45
2 – Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	45
2.1 – Analisar de forma detalhada os vários projetos e regulamentos específicos, subjacente a cada um dos sistemas de incentivo às empresas. .	47
2.2 – Recolher toda a informação sobre o promotor de investimento.	47

2.3 - Compreender a importância do diagnóstico económico-financeiro e identificar as suas principais funções no processo de avaliação.....	48
2.4 – Apoiar o departamento de gestão na elaboração de candidaturas ao programa operacional fatores de competitividade do PORTUGAL 2020.	52
2.5 – Utilizar o balcão do beneficiário para apresentação de candidaturas ao Programa de Desenvolvimento Rural (PDR).....	88
Capítulo três – Análise Crítica do Estágio	103
CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

Lista de gráficos

Gráfico 1- Evolução das taxas de juro nos novos empréstimos em países membros da Zona Euro.....	17
Gráfico 2- Taxas de juro de Novos Empréstimos dos Bancos às Empresas - Total .	18
Gráfico 3 - Taxas de juro de novos empréstimos às empresas – até 1M€.....	19
Gráfico 4 - Taxas de juro de novos empréstimos a empresas – acima de 1M€	19
Gráfico 5 - Evolução dos empréstimos a Sociedades Não Financeiras (SNF), stock em final de trimestre	20
Gráfico 6 - Indicadores de capitalização das empresas face a alguns países europeus	21

Lista de quadros

Quadro 1 - Sistema de Incentivos á Inovação Empresarial e Empreendedorismo	26
Quadro 2 - Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME ...	29
Quadro 3 - Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME (Cont.)	30
Quadro 4 - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico..	33
Quadro 5 - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (Cont.)	36

Lista de figuras

Figura 1 - Organigrama da Multisector	41
Figura 2 - Cronograma de Atividades.....	46

Lista de acrónimos e siglas

BACH – Bank for Accounts of Companies Harmonised

BB – Balcão do Beneficiário

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CEQ – Criação de Emprego Qualificado

DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

DR – Demonstração de Resultados

EAF – Efeito de Alavancagem Financeira

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FMF – Fundo Maneio Funcional

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fundo Social Europeu

GAC – Grau de Alavancagem Combinada

GAF – Grau de Alavanca Financeira

GAO – Grau de Alavanca Operacional

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IES – Informação Empresarial Simplificada

IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

IR – Índice de Rentabilidade

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LR – Liquidez Reduzida

MS – Margem de Segurança

p.p. – Pontos Percentuais

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira...

PCV – Ponto Crítico das Vendas

PDR – Programa de Desenvolvimento Rural

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

PNR – Programa Nacional de Reformas

PO – Programa Operacional

PO FC – Programa Operacional Fatores de Competitividade

PR – Período de Recuperação

QREN – Quadro de Referência Estratégia Nacional

RAT – Rentabilidade do Ativo Total

RAT – Rotação do Ativo Total

RCP – Rentabilidade do Capital Próprio

REFI – Taxa de Refinanciamento do Banco Central Europeu

RL – Resultado Líquido

RLV – Rentabilidade Líquida das Vendas

RO – Rentabilidade Operacional

ROA – Rentabilidade Operacional do Ativo

ROC – Revisor Oficial de Contas

ROV – Rentabilidade Operacional das Vendas

SCT – Sistema Científico Tecnológico

SI – Sistema de Incentivo

SNC – Sistema Normalização Contabilística

SNF – Sociedades Não Financeiras

SPQ – Sistema Português de Qualidade

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Treats*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TICE – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TOC – Técnico Oficial de Contas

UE – União Europeia

UTA – Unidades de Trabalho Ano

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

VALin – Valor atualizado líquido dos investimentos

VN – Volume de Negócios

WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais da Escola Superior e Estudos Industriais de Gestão, foi proposta a realização de um estágio curricular, pelo período de 6 meses no departamento de Gestão, na Multisector Innovation Consulting, L.da., localizada em Braga.

Nesta entidade foi proposto, como função fundamental a desenvolver durante o estágio, a elaboração de candidaturas a Sistemas de Incentivos do programa Portugal 2020, sucessor do anterior Quadro de Referência Estratégia Nacional (QREN), em vigor desde o início do 2º semestre de 2014 que enquadra os apoios estruturais da União Europeia entre 2014 e 2020.

Tendo em consideração a função acima descrita, constituíram objetivos do estágio: analisar de forma detalhada os vários projetos e regulamentos específicos; conhecer os tipos de incentivos às empresas; recolher e processar toda a informação essencial na elaboração do diagnóstico empresarial e projeto de investimento sobre o promotor do projeto; apoiar o departamento de gestão na elaboração de candidaturas ao programa operacional fatores de competitividade do PORTUGAL 2020; gestão do tempo e organização do trabalho; utilizar o balcão do beneficiário para apresentação de candidaturas a incentivos nacionais; compreender a importância do diagnóstico económico-financeiro de empresas.

O presente relatório de estágio está estruturado em três partes, que integram em cada caso, diversos capítulos e subcapítulos. A **Parte I – Abordagem Teórica**, apresenta os principais constrangimentos em matéria de financiamento às PME portuguesas. Nesta parte são também apresentados e caracterizados os sistemas de incentivos nacionais, observando em seguida a importância dos mesmos no atual contexto de crise económica.

A **Parte II - O Estágio**, contempla a apresentação da entidade onde foi desenvolvido o estágio curricular, a Multisector Innovation Consulting, L.da., começando por um breve relato sobre a sua evolução, uma descrição da sua estrutura, áreas de negócio internas e o seu posicionamento de mercado. As

atividades desenvolvidas no referido estágio, que decorreu entre 20 de outubro de 2014 e 20 de abril de 2015, são igualmente descritas nesta parte.

Por último, **Parte III – Análise Crítica** é feita uma análise crítica a todo o trabalho realizado durante o referido estágio.

A conclusão do relatório de estágio pretende ainda contribuir para a resposta à pergunta “Qual a importância dos sistemas de incentivos ao Investimento das Empresas no atual contexto de crise económica, nomeadamente para as empresas clientes da Multisector?”.

PARTE I – ABORDAGEM TEÓRICA

Capítulo Um – Os constrangimentos em matéria de financiamento às PME

O Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) foi celebrado em Maio de 2011, entre o Estado Português, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional (FMI), visando o equilíbrio das contas públicas portuguesas e o aumento da competitividade em Portugal. A preservação da estabilidade do sistema financeiro português constituiu também um dos objetivos centrais do PAEF. Nesse sentido, foram estabelecidos como objetivos, entre outros, o aumento dos rácios de capital dos bancos, bem como a redução do rácio créditos/depósitos. Associado à falta de liquidez dos bancos nacionais em 2011 e 2012, este processo de desalavancagem do sistema bancário traduziu-se numa menor disponibilidade de recursos para o financiamento da economia nacional. Simultaneamente, num esforço de atração de poupanças, os bancos portugueses aumentaram as taxas de juro dos depósitos, fazendo refletir esse aumento nas taxas de juro dos empréstimos. Num contexto de crescimento do risco de crédito, as elevadas taxas de juro, observadas nessa época, refletem também maiores prémios de risco (Acordo de Parceria, 2014).

Os vários fatores referidos têm-se traduzido, no contexto de instabilidade do sistema financeiro europeu, num aumento do diferencial nos custos do crédito suportados pelas empresas portuguesas, e em particular pelas PME, por comparação com as empresas de outros países europeus, constituindo uma desvantagem competitiva da economia doméstica (Gráfico 1). Esta evolução não apenas constitui uma das mais penalizadoras dimensões das dificuldades de acesso a financiamento com que as empresas portuguesas se defrontam, como se traduz num fator determinante das assimetrias nas condições base de competitividade entre as economias periféricas da União Europeia (UE) (Acordo de Parceria, 2014).

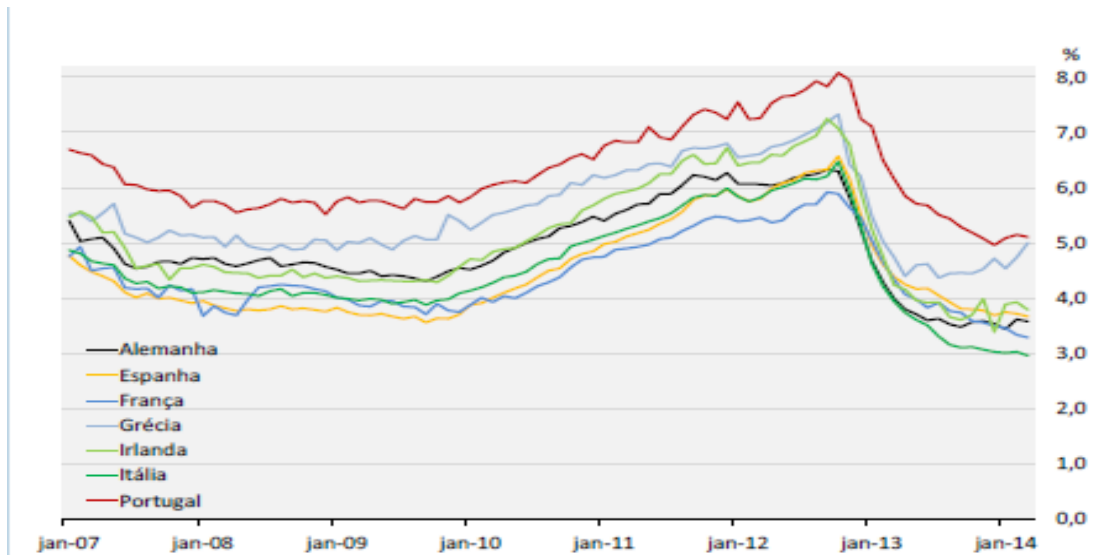


Gráfico 1- Evolução das taxas de juro nos novos empréstimos em países membros da Zona Euro

Fonte: Acordo de Parceria, 2014

1 – Níveis de *pricing* do crédito das PME superiores às congéneres europeias

Os *spreads* das taxas de juro dos novos empréstimos às empresas portuguesas aumentaram de forma muito significativa entre 2010 e 2013. Por esse motivo, as empresas portuguesas defrontaram-se com taxas de juro bastante superiores às dos seus concorrentes europeus, o que teve naturalmente um impacto negativo no investimento e na competitividade (Leão e al., 2014).

Portugal e a Grécia têm as mais altas taxas de juros dos novos empréstimos a empresas em comparação com vários países da Zona Euro. A taxa de juro média em Portugal em 2013 foi 5,5%, enquanto em Espanha e na Alemanha foi de 3,5% e 1,9%, respetivamente. Refira-se que mesmo nos outros países que enfrentaram fortes dificuldades de financiamento e problemas no seu sistema financeiro (como a Irlanda, Espanha e Itália) as taxas de juros dos empréstimos às empresas são significativamente mais baixas e próximas das praticadas em França e na Alemanha (Gráfico 2) (Leão, e al., 2014).

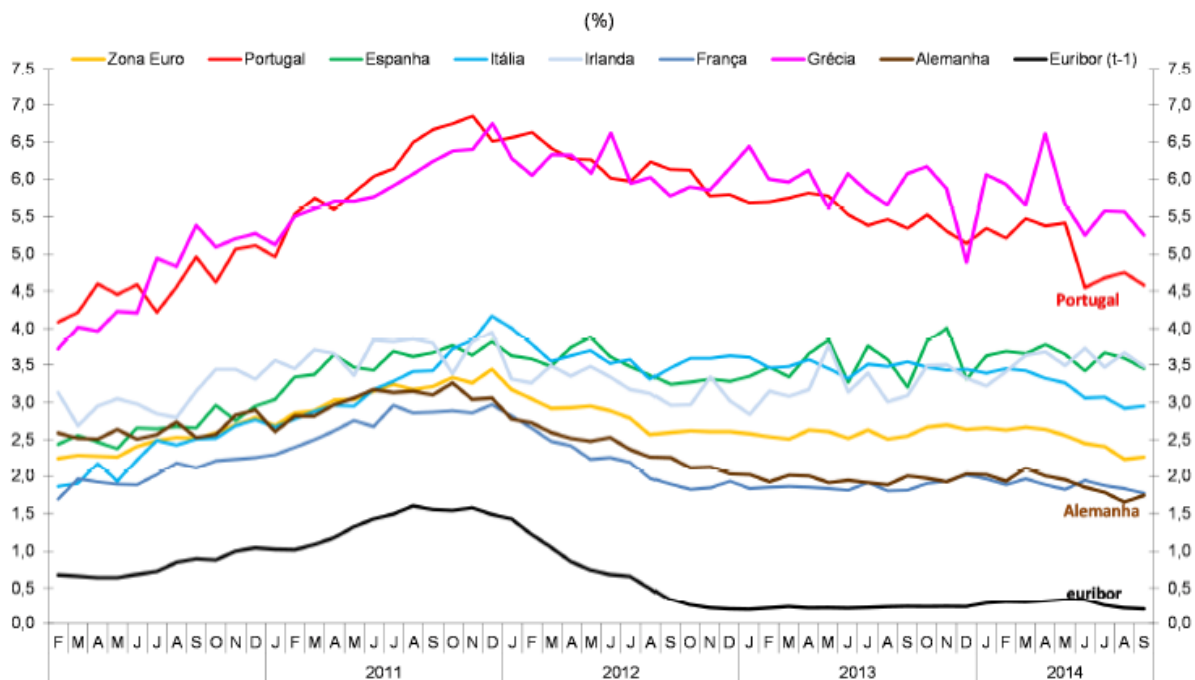


Gráfico 2- Taxas de juro de Novos Empréstimos dos Bancos às Empresas - Total

Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia (GEE), Ministério da Economia e Inovação, 2014

Os créditos de menor dimensão são tendencialmente dirigidos às PME. Como seria de esperar as taxas de juros e *spreads* dos empréstimos de menor dimensão, inferiores a 1M€, são significativamente superiores aos associados a empréstimos de maior dimensão. Refira-se que Portugal as taxas de juros associadas a créditos de menor dimensão são as mais altas da zona euro, logo a seguir às verificadas na Grécia (Gráfico 3) (Leão e al. 2014).

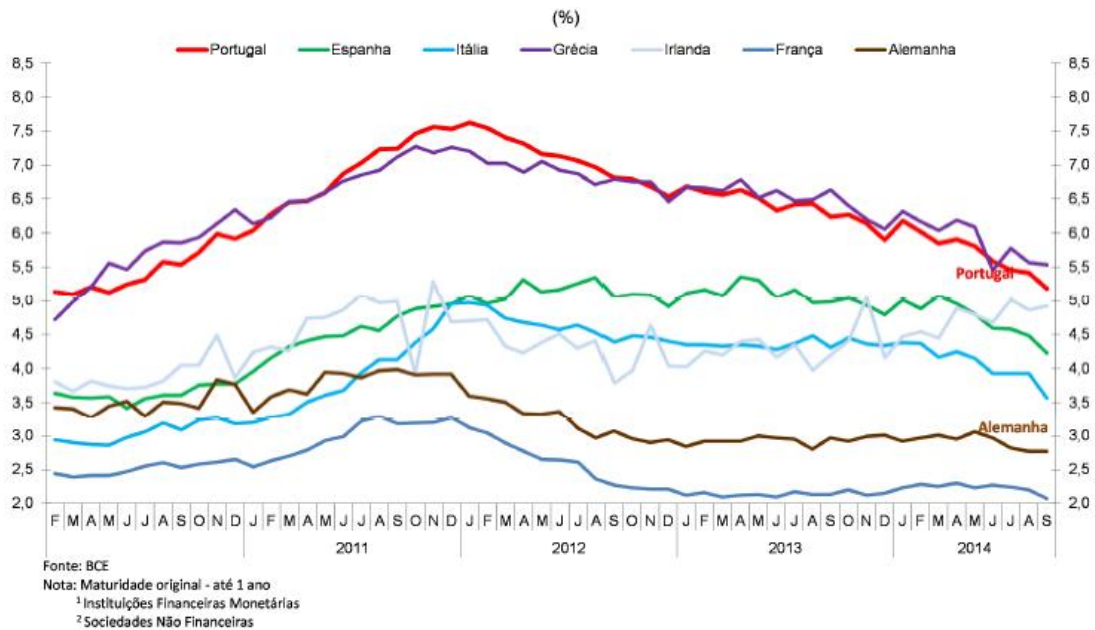


Gráfico 3 - Taxas de juro de novos empréstimos às empresas – até 1M€.

Fonte: GEE, Ministério da Economia e Inovação, 2014

Nos empréstimos de maior dimensão, acima de 1M€, as taxas de juro em Portugal (Gráfico 4, são significativamente inferiores, embora continuem a ser das mais elevadas na Zona Euro logo a seguir à Grécia (Leão, e al., 2014).

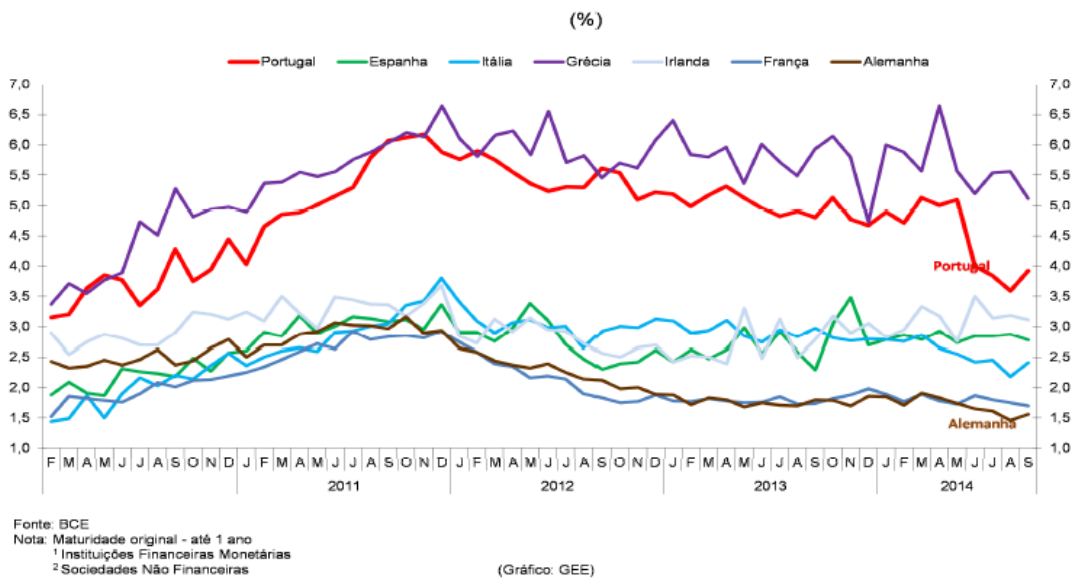


Gráfico 4 - Taxas de juro de novos empréstimos a empresas – acima de 1M€

Fonte: GEE, Ministério da Economia e Inovação, 2014

2 – Baixo volume de crédito e financiamento

Os custos do financiamento bancário para as PME e as *start-up* em Portugal são e continuarão a ser tendencialmente mais elevados que os verificados para o resto da economia europeia. Estas diferenças intrasectoriais são ainda negativamente afetadas pelo facto de as PME terem menos alternativas de financiamento do que as empresas maiores (e.g. no acesso ao mercado de capitais e à banca internacional) (Acordo de Parceria, 2014).

Cumulativamente, a fragmentação verificada ao nível dos mercados financeiros europeus veio introduzir problemas adicionais ao financiamento das PME portuguesas, traduzindo-se: i) numa redução comparativamente mais acentuada do volume de crédito concedido a PME vs. Grandes empresas (Gráfico 5), em particular ao nível do crédito de médio e longo prazo; ii) num aumento continuado, a partir do final de 2008, dos diferenciais dos *spreads* entre os pequenos e os grandes empréstimos concedidos a sociedades não financeiras (Acordo de Parceria, 2014).

Atendendo à performance económico-financeira mais débil e aos índices de sinistralidade mais expressivos, é corolário lógico que as PME tenham sido o segmento mais afetado com o processo de desalavancagem do sistema financeiro, verificando-se uma redução de 17% no volume de crédito concedido a este segmento de empresas entre Dezembro de 2011 e janeiro de 2014, correspondendo a cerca de € 15 mil milhões (Acordo de Parceria, 2014).

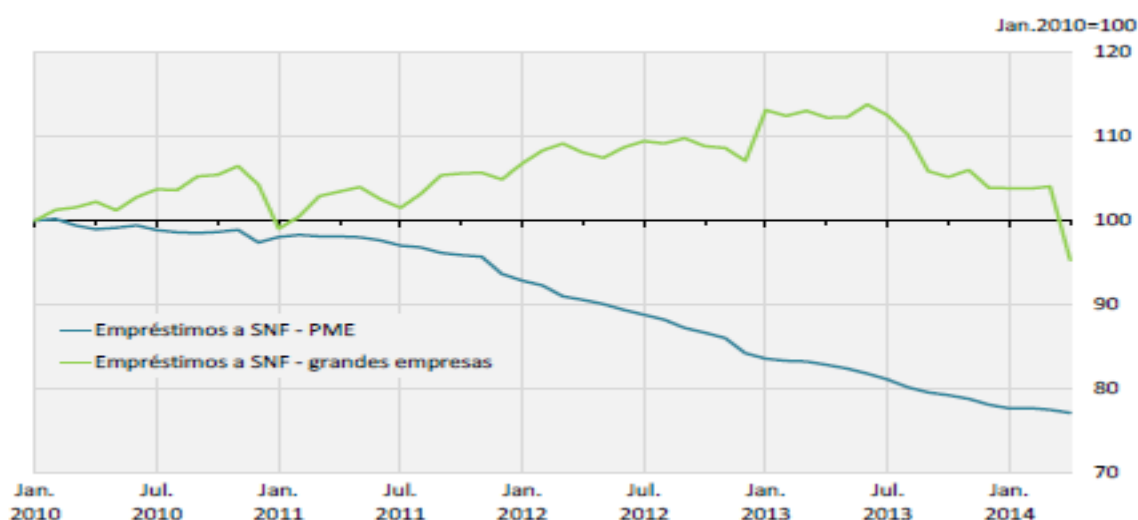


Gráfico 5 - Evolução dos empréstimos a Sociedades Não Financeiras (SNF), stock em final de trimestre

Fonte: Acordo de Parceria, 2014

As restrições na concessão de crédito a sociedades não financeiras em Portugal assumem-se como mais acentuadas do que nos restantes países europeus a partir do final de 2010. Uma análise entre Dezembro de 2010 e Dezembro de 2013 permite concluir que os empréstimos concedidos a Sociedades Não Financeiras (SNF) em Portugal se traduziram numa quebra agregada de aproximadamente 18,6% a nível global, enquanto que na área Euro esta quebra se limitou a cerca de 4,1%. (Acordo de parceria, 2014).

3 – Principais constrangimentos ao nível dos instrumentos de reforço dos Capitais Próprios

O nível de alavancagem das sociedades não financeiras portuguesas, tendo como referencial a sua proporção em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), revela-se como um dos mais elevados a nível europeu (Gráfico 6 lado esquerdo). Realizando um confronto com a realidade europeia ao nível do universo *Bank for Accounts of Companies Harmonised* (BACH) e através de indicadores que espelham a autonomia financeira das empresas, constata-se que os das empresas nacionais são dos mais modestos, verificando-se que as PME apresentam um nível de capitalização inferior às empresas de maior dimensão (Gráfico 6 lado direito) (Acordo de parceria, 2014).

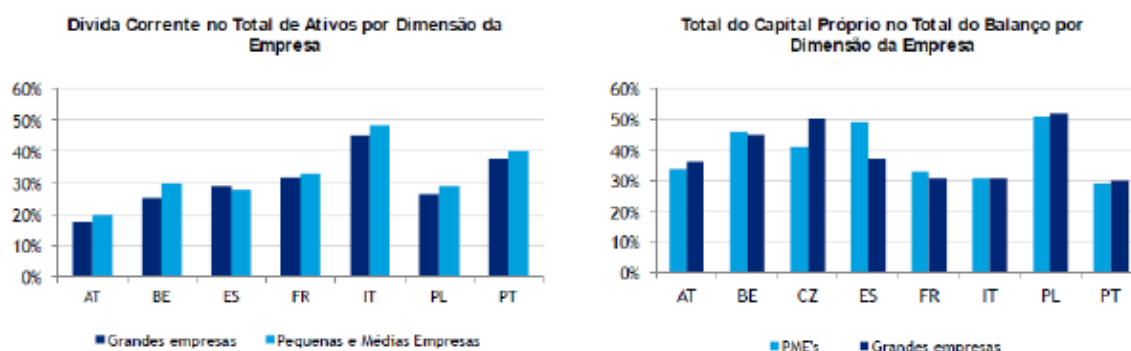


Gráfico 6 - Indicadores de capitalização das empresas face a alguns países europeus

Fonte: Acordo de Parceria, 2014

Considerando a desvantagem das empresas portuguesas europeias em matéria de capitalização, a maior dependência face ao crédito e sobretudo bancário explica os níveis de *pricing* mais elevados suportados pelas empresas portuguesas e

ajuda a justificar a importância de todos os apoios à capitalização que possam vir a ser obtidos.

Capítulo Dois – Sistema de Incentivos às empresas

4 – Caracterização dos Sistemas de Incentivos nacionais

Portugal 2020, é a designação atribuída pelo Governo de Portugal ao Acordo de Parceria 2014-2020 adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, no dia 31 de janeiro de 2014, que reúne os cinco Fundos Europeus – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

Segundo Hahn (2014), o acordo de parceria concentrar-se-á em intervenções essenciais de apoio à recuperação económica de Portugal, mediante um aumento significativo da sua competitividade. Entre estas incluem-se, por exemplo, o fomento do empreendedorismo e da inovação, a promoção da transferência de conhecimentos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) entre instituições académicas e empresas, o reforço da competitividade das PME, o apoio à transição para uma economia menos dependente do carbono e a promoção da utilização eficaz dos recursos, bem como a contribuição para a modernização da administração pública e o investimento na educação e na formação.

A estruturação da programação e implementação do Portugal 2020 respeita quatro domínios temáticos – competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano, sustentabilidade e eficiência no uso de recursos, bem como dois domínios transversais relativos à reforma da Administração Pública e à territorialização das intervenções.

A identificação dos referidos domínios foi tributária de uma aprofundada reflexão sobre as principais condicionantes que a programação e aplicação dos fundos comunitários do período 2014-2020 enfrentam atento o contexto socioeconómico, mais especificamente: i) o desafio da evolução demográfica; ii) os desequilíbrios externos; iii) as restrições de financiamento à economia; iv) as

restrições decorrentes da consolidação das contas públicas; v) o desemprego e a exclusão social; vi) as assimetrias e as potencialidades territoriais; e vii) os compromissos no âmbito do Programa Nacional de Reformas (PNR) e a Estratégia Europa 2020.

O PORTUGAL 2020 criado para o período de 2014-2020, coloca grande enfoque nos fatores dinâmicos de competitividade e internacionalização, dado que cinco dos onze Objetivos Temáticos têm intervenção a este nível. Estes fatores dinâmicos têm como objetivo contribuir para a criação de uma economia mais competitiva, baseada em atividades intensivas em conhecimento, na aposta em bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e no reforço da qualificação e da orientação exportadora das empresas portuguesas, em especial das PME.

O programa Portugal 2020, no domínio Competitividade e Internacionalização, incorpora três sistemas de incentivos, destinados a três grandes áreas estratégicas: i) Sistema de Incentivo à Inovação Empresarial e Empreendedorismo (SI Inovação Empresarial e Empreendedorismo); ii) Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização de PME (SI Qualificação e Internacionalização das PME); e iii) Sistema de Incentivo à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI Investigação & Desenvolvimento).

O SI Inovação empresarial apoia projetos de investimentos que visem o aumento do investimento empresarial em atividades inovadoras e reforço da capacitação empresarial das PME para o desenvolvimento de bens e serviços.

O SI Empreendedorismo apoia projetos de investimentos que contribuam para a promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas.

O SI Qualificação das PME apoia projetos para qualificação de PME em domínios imateriais com o objetivo de promover a competitividade e sua capacidade de resposta no mercado global.

O SI Internacionalização apoia projetos que visem o reforço da capacitação das PME no mercado externo.

O SI Investigação & Desenvolvimento Tecnológico pretende incentivar a investigação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos economicamente viáveis, capazes de no futuro trazerem grandes benefícios às empresas que os desenvolveram.

De seguida será analisado cada modalidade de SI`s contidos no programa Portugal 2020, com apoio do quadro n.º1 referente ao SI Inovação Empresarial e Empreendedorismo, o quadro n.º2 do SI Qualificação das PME e Internacionalização das PME e ainda o quadro n.º3 do SI Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.

Tipologia de Projetos	Caracterização	Modalidades de Candidatura	Investimento Mínimo	Financiamento	Âmbito Territorial
Inovação Produtiva Não-PME	Produção de novos bens e serviços e adoção de novos (ou significativamente melhorados) processos ou métodos de fabrico;	Projetos promovidos por empresa a título individual	75.000 €	Tx. Base máxima de incentivo reembolsável 35% + majorações	Todas as regiões do continente
Inovação Produtiva PME	Inovação na produção de novos bens e serviços e adoção de novos (ou significativamente melhorados) processos ou métodos de fabrico, logística e distribuição, bem como métodos organizacionais.			Majorações: 15p.p. se PME com investimento igual ou superior a 5M€; 25p.p. se PME com investimento inferior a 5M€; 10p.p. para projetos localizados em territórios de baixa densidade; 10p.p. a atribuir a projetos que apresentem um plano de ações de demonstração e disseminação de soluções inovadoras;	
Empreendedorismo Qualificado e Criativo (inclui o Vale Empreendedorismo)	Criação de empresas e atividades dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam atividades em setores com fortes dinâmicas de crescimento, incluindo as integradas em indústrias criativas e culturais, e/ou setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento.		50.000 €	10p.p. se projetos promovidos por jovens ou promotores do sexo feminino; 10p.p. para projetos que demonstrem ter impacto nas estratégias e matérias referentes ao uso eficiente de recursos, eficiência energética, mobilidade sustentável e redução e emissões de gases com efeitos de estufa;	

Quadro 1 - Sistema de Incentivos à Inovação Empresarial e Empreendedorismo

Fonte: Elaboração Própria

O SI à Inovação Empresarial tem como enfoque os investimentos no domínio da diferenciação, diversificação e inovação, na produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, no quadro de fileiras produtivas e de cadeias de valor mais alargadas e geradoras de maior valor acrescentado.

O SI Empreendedorismo tem como enfoque apoios diretos aos empreendedores, favorecendo a emergência de novas oportunidades de negócio, nomeadamente em domínios criativos e inovadores e o nascimento de mais empresas em setores de alta e média-alta tecnologia.

Como se pode verificar no quadro n.º 1, que trata a síntese do SI Inovação Empresarial e Empreendedorismo, as candidaturas assumem a modalidade de projeto individual. No caso do vale empreendedorismo, as candidaturas assumem a modalidade de projeto individual que segue um regime simplificado, nomeadamente no que diz respeito a critérios de seleção e prazo de decisão.

São beneficiários as empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica. No caso da inovação produtiva Não PME são beneficiários apenas as não PME. Na inovação produtiva PME, empreendedorismo qualificado e criativo e vale empreendedorismo são beneficiários apenas as PME.

A taxa de financiamento do SI Inovação assume como mínimo 35% podendo atingir 75% via majoração. Esta atribuição via majoração é atribuída aos projetos que com a sua realização contribuem para o desenvolvimento e crescimento nacional. No quadro n.º 1, por cada modalidade de investimento tendo a inovação como destinatário, é atribuído uma taxa de majoração; assim, temos (por exemplo) que a produção de novos bens, está associada a uma taxa de reembolso máxima de 35% mais a majoração que no caso de pequena empresa é de 25%.

Pela utilização do incentivo reembolsável, não são cobrados ou devidos juros ou quaisquer outros encargos, podendo ser concedida uma isenção de reembolso até ao limite máximo de 50% em função do grau de superação das metas previamente definidas em candidatura, relativamente aos seguintes indicadores: VAB (Valor Acrescentado Bruto), CEQ (Criação de Emprego Qualificado), VN (Volume de Negócios).

À exceção do vale empreendedorismo, consideram-se elegíveis as seguintes despesas: ativos corpóreos (máquinas e equipamentos, equipamentos informáticos, incluindo o software); ativos incorpóreos (patentes nacionais e internacionais, licenças, know-how ou conhecimentos técnicos não técnicos não protegidos por

patente, software *standart* específico); outras despesas com Técnico Oficial de Contas/ Revisor Oficial de Contas (TOC/ROC), serviços de engenharia, estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing, projetos arquitetura e engenharia); e formação de recursos humanos.

Relativamente á extensão da aplicação deste sistema de incentivos, não existe qualquer restrição á sua aplicabilidade a qualquer zona/região nacional.

Apresenta-se de seguida a análise do SI Qualificação PME e Internacionalização PME.

Tipologia de Projetos	Caracterização	Modalidade de Candidatura	Investimento Mínimo	Financiamento	Âmbito Territorial
Inovação organizacional e gestão	Introdução de novos métodos ou novas filosofias de organização do trabalho, reforço das capacidades de gestão, estudo e projetos, redesenho e melhorias de <i>layout</i> , ações de benchmarking, diagnóstico e planeamento, excluindo as alterações que se baseiem em métodos de organização já utilizados na empresa.	Projeto individual Apresentado a título individual por uma PME	25.000 €	Tx. Base máxima de incentivo 45% a título individual Tx. Base máxima de incentivo 50% a título conjunto	Todas as regiões do continente
Economia digital e tecnologias de informação e comunicação (TIC)	Criação e/ou adequação dos modelos de negócios com vista à inserção da PME na economia digital que permitam a concretização de processos desmaterializados com clientes e fornecedores através da utilização das TIC.	Projeto Conjunto Projeto promovido por uma ou mais entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com competências específicas dirigidas às PME			
Criação de marcas de <i>design</i>	Conceção e registo de marcas (incluindo a criação de marcas próprias ao nível do produto e da empresa), novas coleções e melhoria das capacidades <i>design</i> , excluindo as alterações periódicas e outras de natureza cíclica e sazonal.	Apresentar um Plano de Ação com um conjunto de informações / dados obrigatórios			
Desenvolvimento e engenharia de produtos, serviços e processos	Melhoria das capacidades de desenvolvimento de produtos, processos e serviços, designadamente pela criação ou reforço das capacidades laboratoriais, excluindo testes de qualidade dos produtos, protótipos e provas de conceito.				
Proteção de propriedade industrial	Patentes, invenções, modelos de utilidade e desenhos ou modelos.				

Quadro 2 - Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME

Fonte: Elaboração Própria

Tipologia de Projetos	Caracterização	Modalidade de Candidatura	Investimento Mínimo	Financiamento	Âmbito Territorial
Qualidade	Certificação, no âmbito do sistema português de qualidade (SPQ) ou de sistemas internacionais de certificação, de sistemas de gestão da qualidade, ou de outros sistemas de gestão não incluídos nas restantes tipologias e que sejam relevantes para a qualidade dos produtos, serviços, ou processos de gestão das empresas, certificação de produtos e serviços com obtenção de marcas, bem como a implementação de sistemas de gestão pela qualidade total.	Projeto individual Apresentado a título individual por uma PME		Tx. Base máxima de incentivo 45% a título individual	Todas as regiões do continente
Transferência de conhecimento	Aquisição de serviços de consultoria e assistência técnica, nos domínios da transferência de conhecimentos e certificação de sistemas de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação.	Projeto Conjunto Projeto promovido por uma ou mais entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com competências específicas dirigidas às PME		Tx. Base máxima de incentivo 50% a título conjunto	
Distribuição e logística	Introdução de sistemas de informação aplicados a novos métodos de distribuição e logística.				
Eco-inovação	Incorporação nas empresas dos princípios da eco-eficiência e da economia circular, com vista a promover uma utilização mais eficiente dos recursos, incentivar a redução e reutilização de desperdícios e minimizar a extração e o recurso a matérias-primas.	Apresentar um Plano de Ação com um conjunto de informações / dados obrigatórios			
Internacionalização	Conhecimento dos mercados internacionais, procurando a prospeção e presença das marcas. Criação de redes comerciais, promoção e marketing com vista aos mercados internacionais.				

Quadro 3 - Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME (Cont.)

Fonte: Elaboração Própria

O SI à Qualificação das PME tem enfoque em projetos de reforço das capacidades de organização e gestão das PME, incluindo, o investimento em desenvolvimento das capacidades estratégicas e de gestão competitiva, redes modernas e distribuição e colocação de bens e serviços de TIC.

O SI à Internacionalização das PME tem enfoque em projetos que reforcem a capacitação empresarial das PME para a internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações através do desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais e de processos de qualificação das PME para a internacionalização, valorizando os fatores imateriais da competitividade, permitindo potenciar o aumento da sua base e capacidade exportadora.

Nas áreas de Qualificação das PME e Internacionalização das PME, os projetos podem assumir uma das seguintes modalidades de candidatura: projeto individual, apresentado a título individual por uma PME; projeto conjunto, com o mínimo de 5 empresas, apresentado por uma ou mais entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com competências específicas dirigidas às PME, que desenvolvam um programa estruturado de intervenção num conjunto composto por PME.

O incentivo a conceder, aos projetos no âmbito da Qualificação das PME e Internacionalização das PME, é calculado através da aplicação às despesas elegíveis de uma taxa máxima de 45%, com exceção: da modalidade de candidaturas projetos conjuntos, em que a taxa máxima de incentivo atribuída às PME é de 50%; das despesas elegíveis do promotor, na modalidade de candidatura projetos conjuntos, em que a taxa máxima de incentivo é de 85%; dos custos elegíveis de formação profissional, em que a taxa base de incentivo é de 50%, acrescida de 10 p.p. se a formação for dada a trabalhadores com deficiência ou desfavorecidos, ou 10 p.p. se o incentivo for concedido a médias empresas e em 20 p.p. se for concedido a micro e pequenas empresas, não podendo, em qualquer caso, a taxa global ultrapassar os 70%; dos custos elegíveis com a contratação de recursos humanos altamente qualificados nas empresas em que a taxa base de incentivo é de 50%.

Relativamente á extensão da aplicação deste sistema de incentivos, não existe qualquer restrição á sua aplicabilidade a qualquer zona/região nacional.

São beneficiários as empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica. No caso da modalidade de candidatura projetos conjuntos, são promotores as entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com

atividades dirigidas às PME, nomeadamente associações empresariais, câmaras de comércio e indústria, agências regionais de promoção turística assim como outras entidades não empresariais do sistema de I&D.

Relativamente às despesas elegíveis consideram-se as seguintes: equipamentos, *software*, custos relacionados com participação em feiras e exposições no exterior, prospecção e captação de novos clientes, ações de promoção realizadas em mercados externos, designadamente assessoria de imprensa, relações públicas, consultoria de mercado e assistência técnica à preparação de eventos, campanhas de marketing nos mercados externos, custos com a intervenção de TOC, obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de registo de propriedade industrial; custos salariais com a contratação de recursos humanos altamente qualificados.

Apresenta-se de seguida a análise do SI Investimento & Desenvolvimento das PME.

Tipologias de Projetos	Caracterização	Modalidade de Candidatura	Financiamento	Âmbito Territorial
Projetos I&D empresas	Projetos de I&D promovidos por empresas, compreendendo atividades de investigação industrial e desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos produtos, processos ou sistemas ou à introdução de melhorias significativas em produtos, processos ou sistemas existentes.	Projeto Individual Realizado por uma empresa	Taxa a 25% + majorações; Não reembolsável até 1M€; A partir de 1M€: 75% não reembolsável e 25% reembolsável se > 50.000€;	Todas as regiões do continente
Projetos demonstradores	Projetos demonstradores de tecnologia avançadas e de linhas-piloto, que, partindo de atividades de I&D concluídas com sucesso, visam evidenciar, perante um público especializado e em situação real, as vantagens económicas e técnicas das novas soluções tecnológicas que não se encontram suficientemente validadas do ponto de vista tecnológico para utilização comercial.	Projeto em copromoção Realizado por uma empresa envolvendo a colaboração efetiva entre entidades do sistema de I&I	Taxa a 25% + majorações; Não reembolsável até 1M€; A partir de 1M€: 75% não reembolsável e 25% reembolsável se > 50.000€;	
Programas mobilizadores	Projetos dinamizadores de capacidades e competências científicas e tecnológicas, com elevado conteúdo tecnológico de inovação e com impactes significativos a nível multissetorial, regional, <i>cluster</i> , e outras formas de parceria e cooperação visando uma efetiva transferência do conhecimento e valorização dos resultados de I&D junto das empresas, realizados em colaboração efetiva entre empresas e entidades não empresariais do sistema de I&I.	Projeto em copromoção Realizado por uma empresa envolvendo a colaboração efetiva entre entidades do sistema de I&I	Taxa a 25% + majorações; Não reembolsável até 1M€; A partir de 1M€: 75% não reembolsável e 25% reembolsável se > 50.000€;	

Quadro 4 - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

Fonte: Elaboração Própria

SI à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou SI I&DT, caracterizado no quadro n.º4, tem como objetivo principal aumentar o investimento empresarial em I&I, alinhado com os domínios prioritários da estratégia de investigação e inovação para uma especialização inteligente, reforçando a ligação entre as empresas e as restantes entidades do sistema de I&I e promovendo o aumento das atividades económicas intensivas em conhecimento e a criação de valor baseada na inovação.

As várias tipologias que um projeto poderá assumir para ser integrado no SI I&DT são as seguintes: projetos promovidos por empresas, nas mais diversas tipologias desde a título individual até sob a forma de vale I&DT; projetos de I&DT promovidos por associações (I&D coletiva; criação e reforço de competências de I&D; projetos de valorização de I&D). São beneficiários do SI I&DT as empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica. No caso de projetos em copromoção são ainda beneficiários as entidades não empresariais do sistema de I&I.

O incentivo a conceder no âmbito dos projetos I&D empresas, projetos demonstradores e programas mobilizadores, revestem a seguinte forma:

- a) no caso das empresas:
 - i. incentivo não reembolsável para projetos com um incentivo inferior ou igual a 1 milhão de euros por beneficiário;
 - ii. incentivo superior a 1 milhão de euros por beneficiário, incentivo não reembolsável até ao montante de milhão de euros, assumindo o montante do incentivo que exceder este limite a modalidade de incentivo não reembolsável numa parcela de 75% e de incentivo reembolsável para a restante parcela de 25%, sendo que esta última parcela será incorporada no incentivo não reembolsável sempre que o seu valor for inferior a 50.000 euros.

O prazo total de reembolso é de 7 anos, constituído por um período de carência de 3 anos e por um período de reembolso de 4 anos.

- b) no caso das entidades não empresariais do sistema de I&I, incentivo não reembolsável.

Nos projetos desenvolvidos nos núcleos de I&DT, o incentivo é não reembolsável até 50% sobre as despesas elegíveis para PME e de 15% para não PME; nos projetos de proteção da propriedade intelectual e industrial e no projeto de internacionalização o incentivo é não reembolsável até 50% sobre as despesas elegíveis; no caso de projeto de um Vale I&DT, o incentivo não reembolsável, até 75% das despesas elegíveis com limite de 15.000 euros.

Tipologias de Projetos	Caracterização	Modalidades de Candidatura	Financiamento	Âmbito Territorial
Núcleos de I&D	Projetos visando a criação ou reforço de competências e capacidades internas das empresas em I&D.	Projeto Individual	Não reembolsável, através da aplicação de taxa de 50% para PME e de 15% para Não PME, sobre as despesas elegíveis.	Todas as regiões do continente
Proteção da propriedade intelectual e industrial	Nomeadamente projetos que, na sequência de projetos de I&D apoiados, visem promover o registo de direitos de propriedade industrial sob a forma de registo de patentes, modelos de utilidade, desenhos ou modelos pelas vias nacional, europeia e internacional.	Realizado por uma empresa	Não reembolsável, através da aplicação de taxa de 50% sobre as despesas elegíveis.	
Internacionalização I&D	Projetos de suporte à internacionalização da I&D empresarial, por via do apoio à preparação e submissão de candidaturas a programas de I&I financiados pela União Europeia ou em projetos de I&D industrial à escala europeia e a dinamização da participação em redes internacionais de I&I por parte de empresas.	Projeto em copromoção	Não reembolsável através da aplicação de taxa de 50% sobre as despesas elegíveis.	
Vale I&D (Simplificado)	Projeto de aquisição de serviços de consultoria em atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, bem como serviços de transferência de tecnologia	Projeto Individual Realizado por uma empresa	Não reembolsável, no valor de 75% das despesas, com limite de 15 mil euros.	

Quadro 5 - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (Cont.)

Fonte: Elaboração Própria

O incentivo a conceder aos projetos I&D empresas, projetos demonstradores e programas mobilizadores, é calculado através da aplicação às despesas elegíveis de uma taxa base máxima de 25%, a qual pode ser acrescida das seguintes majorações:

- a) 25p.p a atribuir a atividades de I&D classificadas como tal;
- b) 10p.p a atribuir a médias empresas ou 20p.p. a atribuir a pequenas empresas;
- c) 15p.p. quando se verifique pelo menos uma das seguintes situações: cooperação entre empresas, cooperação com entidades não empresariais do sistema de I&I.

Relativamente á extensão da aplicação deste sistema de incentivos, não existe qualquer restrição á sua aplicabilidade a qualquer zona/região nacional.

No âmbito do SI em estudo, destaca-se as seguintes despesas elegíveis: despesas com o pessoal técnico, responsável pelas atividades de I&D; aquisição de patentes; materiais de construção de instalações alienadas á investigação por exemplo; componentes para a construção de protótipos; serviços de assistência técnica, científica ou ainda de consultoria necessários para sucesso do projeto; aquisição de equipamentos científicos e técnicos necessários para o desenvolvimento do projeto; *software* ligado ao projeto; despesas com formulação de pedidos de patentes, despesas com publicidade do projeto; despesas com a certificação do sistema de gestão de investigação; despesas com TOC.

5 – A importância dos Sistemas de Incentivos no atual contexto de crise económica

Os incentivos diretos às empresas cofinanciados pelos fundos comunitários têm constituído um instrumento relevante para a promoção do investimento empresarial em Portugal, tal como atestam as avaliações realizadas no âmbito do QREN 2007-2013 e em anteriores períodos de programação dos fundos. Até ao final de março de 2014, foram apoiadas 12 226 empresas com ajudas diretas ao investimento atribuídas através dos sistemas de incentivos (permitindo mobilizar um volume de investimento total na ordem dos 10,7 mil M€). De destacar o Programa Operacional Fatores de Competitividade (PO FC) com o maior número de empresas apoiadas (5.367), seguido pelo PO Norte (2.574), sendo o PO FC o que representa maior expressão relativamente ao investimento total médio por empresa (1,4 M€), o que se deve ao facto dos incentivos aos projetos de grandes e médias empresas serem elegíveis apenas neste Programa Operacional (PO). Das 12 226 empresas que receberam incentivo, 1 485 (12,1%) foram apoiadas no início da sua atividade (*start-up*), sendo de salientar que 46% (677) das novas empresas apoiadas se situam em setores intensivos em conhecimento e média-alta e alta-tecnologia (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2014).

No período 2014-2020 este instrumento deverá ser reforçado, acentuando-se a sua focalização no apoio a atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, bem como no apoio a projetos empresariais que visam o investimento em investigação, inovação, criatividade, internacionalização e formação de competências fundamentais para o reforço da competitividade das empresas, em particular das PME (Acordo Parceria, 2014).

Neste contexto, os fundos comunitários deverão contribuir para a melhoria das condições de financiamento das PME no período de programação 2014-2020, tanto por via da facilitação do acesso ao capital alheio, como do reforço do capital próprio, visando o estímulo à inovação e ao investimento com forte incorporação de conhecimento e valor acrescentado e gerador de emprego, bem como a superação dos constrangimentos à sua concretização. O apoio por via de instrumentos financeiros, cofinanciados pelos fundos comunitários, ao investimento e desenvolvimento empresarial, deverá contribuir para o desenvolvimento de uma relação virtuosa entre o reforço de competências nas empresas (em particular, nas

PME), a inovação (de produtos, processos, formas de organização e comercialização), a cooperação e a internacionalização das atividades (em particular, das exportações) (Acordo Parceria, 2014).

PARTE II – O ESTÁGIO

Capítulo Um – A Empresa

1 – Multisector Innovation Consulting

A Multisector Norte – Innovation Consulting, Lda., de agora em diante designada somente de Multisector, é uma pequena empresa portuguesa que atua na área da consultoria de gestão e tecnológica com o objetivo de apoiar as PME Industriais, de Serviços e TICE (Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica) na definição e implementação de ações estratégicas que permitam o reforço da sua competitividade, numa envolvente de mercado aberto e de economia global. A sociedade tomou a forma jurídica de sociedade por quotas, possui um capital social de 155 000,00 euros.

Com sede em Braga e escritórios na Agualva (Cacém), a Multisector Norte iniciou a sua atividade em Março de 2003, primeiro como um *spin-off* da empresa mãe Multisector, depois com a afirmação da empresa pela incorporação dos elementos e de toda a atividade da Multisector original.

Com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão, esta empresa de domínio privado, tem como finalidade o desenvolvimento sustentável dos seus clientes através da prestação de serviços de consultoria especializados em áreas empresariais essenciais: Gestão e Estratégia; Sistemas Integrados de Informação de Gestão; e Infra-Estruturas Informáticas.

1.1 – Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Multisector segue um modelo simples e funcional, composto pelos Departamentos: Administrativo-Financeira, Comercial, Gestão, Qualidade, Acompanhamento, e I&D.

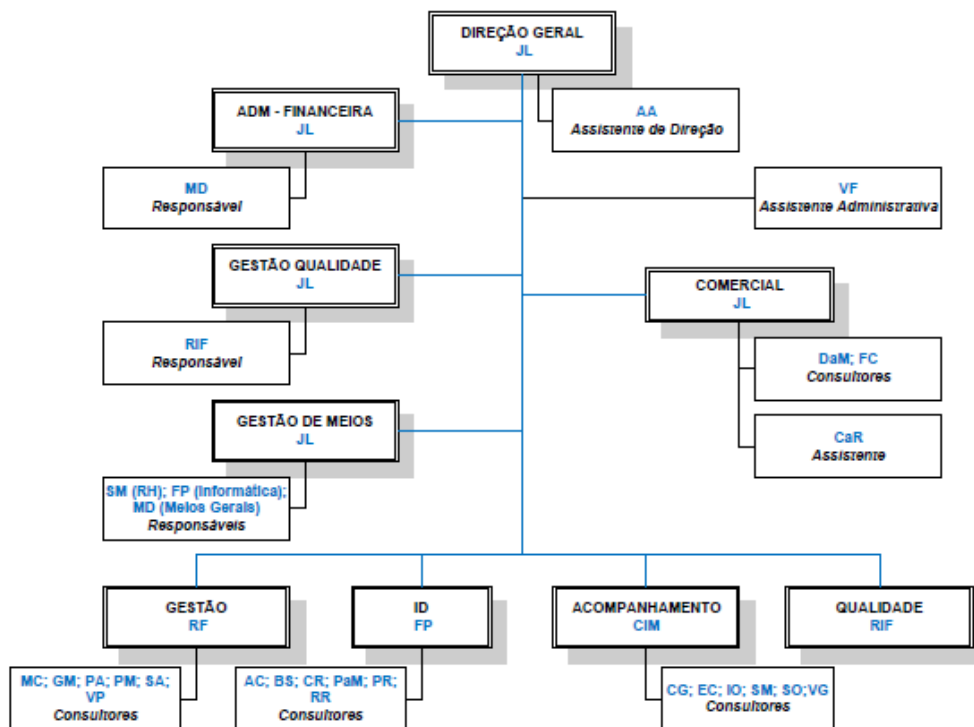


Figura 1 - Organograma da Multisector

Fonte: Elaboração própria

A Direção Geral é assumida pela figura do Diretor Geral que tem como principal função delinear a estratégia e onde está centrada a tomada de decisão.

Quanto aos departamentos operacionais, cada um deles é gerido por um diretor que tem a seu cargo uma equipa de consultores seniores e juniores. Deste modo, para cada uma das linhas de serviço, a empresa tem um diretor responsável por gerir os projetos das mesmas, de acordo com as diversas categorias necessárias. Desta forma a Multisector tem como diretores:

- ▶▶ Rui Fradinho, responsável pelos projetos da área de Gestão. Além do responsável, esta área tem afetos mais seis colaboradores e presta serviços de consultoria nos fatores dinâmicos de competitividade das PME especialmente no que se refere a elaboração de Diagnósticos Empresariais, de Planos Estratégicos, de Planos de Negócio, de Estudos de Mercado e

Estratégias de Marketing, apoio no processo de Internacionalização, análise de Projetos de Investimento, Controlo de Gestão, Reestruturação dos Meios de Produção e Crédito Fiscal ao Investimento;

- ▶▶ Rita Freire, responsável pelos projetos da área de Qualidade. Esta área tem afetos no total dois colaboradores e dedica-se a projetos de consultoria, auditoria e formação, tendo como referenciais as principais normas nacionais e internacionais;
- ▶▶ Cláudia Martins, responsável pelos projetos da área de Acompanhamento. Esta área conta com seis colaboradores que se dedicam ao acompanhamento dos projetos aprovados no âmbito dos programas de incentivos de vários, nomeadamente do PORTUGAL2020 (projetos de investimentos produtivos, internacionalização e outros fatores dinâmicos de competitividade, bem como projetos de I&D individuais ou em co-promoção ou mesmo mobilizadores;
- ▶▶ Fernando Pinto, responsável pelos projetos da área de I&D. Tendo ainda afetos seis colaboradores, a área de I&D tem como função a consultoria tecnologia e montagem, coordenação e gestão de projetos de eminente conteúdo inovador, acrescentando-lhes clareza e valor;
- ▶▶ João Lacão, responsável pela área Comercial. Esta área conta com três recursos humanos e tem como função a gestão comercial da carteira de clientes da empresa, nomeadamente através da manutenção do relacionamento com os clientes atuais, e angariação de novos clientes;

Atualmente, a Multisector conta com 29 colaboradores distribuídos uniformemente pela sua sede em Braga (14) e delegação no sul em Agualva/Cacém (15). De acordo com o organigrama acima apresentado, os colaboradores dividem-se pelas diferentes áreas da seguinte forma:

- ▶▶ Administrativo-Financeira: 3 colaboradores
- ▶▶ Comercial: 3 colaboradores;
- ▶▶ Gestão: 7 colaboradores
- ▶▶ Qualidade: 2 colaboradores;
- ▶▶ Acompanhamento: 7 colaboradores
- ▶▶ I&D: 7 colaboradores

1.2 – Áreas de negócio

A Multisector intervém em quatro áreas de negócio principais, sendo elas:

1. Gestão empresarial;
2. Internacionalização;
3. Investigação e Desenvolvimento;
4. Sistemas de Gestão da Qualidade e Inovação

1. Gestão empresarial: a Multisector presta uma diversidade de serviços de consultoria nos fatores dinâmicos de competitividade das PME's. Nesta área insere-se o diagnóstico empresarial e a reflexão estratégica da empresa, organização interna, controlo de gestão para a monitorização das ações estratégicas definidas, estudos de mercado e instrumentos de financiamento, nomeadamente ao nível de verbas de Sistemas de Incentivo nacionais ou transnacionais, Banca, Capitais de Risco ou *Business Angels*.

2. Internacionalização: realização e/ou fundamentação dos estudos de mercado sobre o País, região e o setor de intervenção. Procedendo-se, à caracterização da envolvente externa, na qual se estuda pormenorizadamente o clima empresarial. Este tipo de ação é desenvolvida no país destino e a intervenção ficará completa com a elaboração do projeto de investimento e o acompanhamento da empresa cliente na sua instalação no mercado-destino. Existe ainda a possibilidade de colaboração com a empresa cliente na definição do melhor modelo de internacionalização, definição do “*Partner Program*” e identificação de potenciais parceiros locais.

3. Investigação e Desenvolvimento: área através da qual é efetuada a montagem, coordenação e gestão de projetos de eminente conteúdo inovador, fazendo uso das novas tecnologias, transferência de tecnologia - contribuindo para a aproximação entre Universidades e Empresas, efetuando a gestão dos produtos resultantes destas parcerias e auxiliando no seu financiamento. O intuito é o de prestar serviços diversos de consultoria tecnológica a clientes, em áreas relacionadas com novas tecnologias e bens de equipamento, assim como a própria participação em projetos de grande conteúdo tecnológico.

4. Sistemas de Gestão da Qualidade e Inovação: serviços de consultoria, auditoria e formação, tendo como referências as principais normas nacionais e internacionais de sistemas de gestão da qualidade e inovação.

1.3 – O mercado

Tendo como principal objetivo apoiar as empresas nos processos da inovação, prestando serviços de consultoria nas áreas de Gestão empresarial, Investigação e Desenvolvimento, Internacionalização e Sistemas de Gestão da Inovação e Qualidade, a Multisector tem como foco de mercado:

- ▶▶ Setorial: as empresas PME`s de base tecnológica, nomeadamente as indústrias (bens de equipamento, metalomecânica/componentes automóvel agroalimentar) e do setor TICE (Tecnologias de Informação, Comunicações e Eletrónica), e também empresas de serviços;
- ▶▶ Geográfico: Portugal, dispondo de equipas nas suas instalações em Braga e Agualva/Cacém para ocorrer em todo o território continental.

Os serviços de consultoria da Multisector podem ser aplicados em qualquer empresa independente do setor de atividade em que atua.

Capítulo Dois – Atividades desenvolvidas

2 – Atividades desenvolvidas durante o estágio

São apresentadas e descritas as principais tarefas que me foram atribuídas no decorrer do estágio curricular, que se realizou no período de 20 de outubro de 2014 a 20 de abril de 2015 (Figura 2).

Objetivos		Atividades desenvolvidas	out. 2014	nov. 2014		dez. 2014		jan. 2015		fev. 2015		mar. 2015		abr. 2015	Horas
			20-31	01-15	16-30	01-15	16-31	01-15	16-31	01-15	16-28	01-15	16-31	01-20	
A	Analisar de forma detalhada os vários projetos e regulamentos específicos; Conhecer os tipos de incentivos às empresas.	A1 - Leitura de Orientações Técnicas e de Gestão, de projetos de investimento já realizados, e de legislação nacional aos incentivos.													500
B	Recolher toda a informação sobre o promotor do investimento	B1 - Presença em entrevistas semiestruturadas													40
C	Apoiar o departamento de gestão na elaboração de candidaturas ao programa operacional fatores de competitividade do PORTUGAL 2020; Gestão do tempo e organização do trabalho.	C1 - Apresentação da Empresa													50
		C2 - Análise de Mercado													50
		C3 - Plano de Ação													16
		C4 - Estudo Viabilidade do Projeto													250
D	Utilizar o balcão do beneficiário para apresentação de candidaturas ao Programa de Desenvolvimento Rural	D1- Preenchimento formulário de candidatura												40	
E	Compreender a importância do diagnóstico económico-financeiro e identificar as suas principais funções no processo de avaliação.	E1 - Elaboração diagnósticos económico-financeiros de empresas												40	

Figura 2 - Cronograma de Atividades

Fonte: Elaboração Própria

2.1 – Analisar de forma detalhada os vários projetos e regulamentos específicos, subjacente a cada um dos sistemas de incentivo às empresas.

Tal como se pode verificar na Figura 2 no âmbito do Objetivo A, realizaram-se as seguintes atividades:

- *A1 – Leitura de Orientações Técnicas e de Gestão, de projetos de investimento, e de legislação nacional e comunitários aos incentivos.*

A atividade **A1 - Leitura de Orientações Técnicas e de Gestão, de projetos de investimento, e de legislação nacional e comunitária aos incentivos** (ver Fig. 2, A1) – ocupou cerca de 500 horas. Baseou-se na leitura das regras de Orientação dos Sistemas de Incentivos ao Investimento e de legislação nacional e comunitária, e de projetos de investimentos já realizados, subjacente a cada um dos sistemas de incentivo às empresas, complementada com ações tutoriais da orientadora de estágio na empresa que esclareceu dúvidas existentes.

2.2 – Recolher toda a informação sobre o promotor de investimento.

Tal como se pode verificar na Figura 2 no âmbito do Objetivo B, realizou-se a seguinte atividade:

- *B1 – Presença em entrevistas semiestruturadas*

A atividade **B1 - Presença em entrevistas semiestruturadas** (ver Fig. 2, B1) – ocupou cerca de 40 horas de estágio envolvendo a presença em cinco entrevistas, um promotor de investimento por cada entrevista. Na entrevista com o promotor existe um guia de preenchimento, que clarifica alguns dados solicitados, com o objetivo de recolher toda a informação (a caracterização do promotor, historial da empresa, análise *swot*, principais produtos/mercadorias/serviços/mercados, demonstrações de resultados e balanços (históricos e previsionais) e postos de trabalho.

2.3 - Compreender a importância do diagnóstico económico-financeiro e identificar as suas principais funções no processo de avaliação

Tal como se pode verificar na Figura 2 no âmbito do Objetivo E, realizou-se a seguinte atividade:

- *E1 – Elaboração diagnósticos económico-financeiros*

A atividade **E1 – Elaboração diagnósticos económico-financeiros de empresas** (ver Fig. 2, E1) – ocupou cerca de 40 horas de estágio, envolvendo dois diagnósticos económico-financeiros. Procedeu-se ao preenchimento dos valores históricos das demonstrações financeiras e a análise das suas principais rubricas, tais como, dívidas de terceiros, disponibilidades, acréscimos e diferimentos, capital próprio, dívidas a terceiros, na análise do balanço e na análise das demonstrações de resultados a análise das rubricas: vendas, custo das matérias vendidas e matérias consumidas, custos com o pessoal, fornecimentos e serviços externos para a demonstração de resultados. Após análise das peças contabilísticas procedeu-se à análise dos rácios tidos como relevantes para o diagnóstico de uma empresa.

Um processo de avaliação implica a recolha de informações contabilísticas e extracontabilísticas, nomeadamente, informações referentes à empresa, ao seu redor de atividade e meio envolvente, que possam, de uma forma direta ou indireta, ajudar a compreender a sua situação financeira e os resultados obtidos, tais como, a sua posição no mercado, as condições de financiamento obtidas, a sua filosofia de gestão, o seu histórico, a capacidade e personalidade dos gestores, a sua atividade e natureza jurídica, a composição do seu capital, a situação macroeconómica, etc.. Deve-se portanto proceder à recolha do máximo de informação possível sobre os aspetos que tenham afetado, estejam a afetar ou possam vir a afetar futuramente a sua situação patrimonial ou o desempenho da empresa (Bastardo e Gomes, 1996). Ao processo de recolha de informações contabilísticas e extracontabilísticas dá-se o nome de diagnóstico.

O diagnóstico prepara todas as informações relevantes sobre a empresa, sobre o seu setor de atividade, contexto de mercado em termos económico-políticos,

etc., efetuando um estudo aprofundado ao potencial da empresa, às condições e resultados de exploração e às relações estabelecidas com o meio envolvente.

Cohen (1996) identifica as seguintes fases do diagnóstico:

1. Preparação e tratamento das fontes de informação

Recolha das informações contabilísticas e extra-contabilísticas consideradas relevantes. Em termos financeiros procede-se à aplicação dos instrumentos de análise financeira, tais como, ajustamento ou correção das contas, cálculo dos indicadores, elaboração de mapas e quadros auxiliares, etc.

2. Identificação dos aspetos mais relevantes

Identificação dos sintomas ou síndromas das dificuldades (diagnóstico de crise) e identificação dos pontos fortes e fracos (diagnóstico de controlo). Em termos financeiros procede-se à apreciação e interpretação dos mapas e indicadores em termos de equilíbrio e desempenho financeiro, fontes e gastos do financiamento, estrutura e remuneração das aplicações, etc.

3. Análise explicativa

Análise explicativa das causas das dificuldades, das vantagens e desvantagens dos vários aspetos mais relevantes.

4. Prognósticos e recomendações

Formulação das perspectivas e sugestão de soluções alternativas.

Em termos financeiros, Cohen (1996) refere que o diagnóstico permite determinar a existência de:

Pontos fortes, tais como:

- ✓ Abundância de recursos e de liquidez;
- ✓ Qualidade da carteira de créditos e de ativos suscetíveis de proporcionar mais-valias potenciais;
- ✓ Qualidade das relações com a envolvente financeira (bancos, mercados,...)

Pontos fracos, tais como:

- ✓ Fragilidade do equilíbrio financeiro – solvabilidade duvidosa;
- ✓ Falta de liquidez dos elementos ativos;
- ✓ Fraca rendibilidade;
- ✓ Insuficiência de auto financiamento;
- ✓ Fragilidade da estrutura financeira – insuficiência de Capitais Próprios ou de Capitais Permanentes;
- ✓ Saturação da capacidade de endividamento;
- ✓ Má imagem junto do mercado financeiro;
- ✓ Elevadas necessidades de Fundo de Maneio de carácter estrutural.

Na elaboração do diagnóstico económico-financeiro de uma empresa, a Multisector dispõe de uma ferramenta em formato EXCEL, que após inseridos os valores históricos do balanço e demonstração de resultados, fornece:

► Análise económico-financeira;

Segundo Moreira (1999), a análise económica centra-se essencialmente na apreciação das rubricas da Demonstração de Resultados, de forma a avaliar o desempenho da empresa. Esta análise tem como objetivo tentar perceber qual a capacidade da empresa de obter proveitos e de incorrer em custos. Assenta em vários pontos, nomeadamente: análise da evolução e estrutura dos custos e dos proveitos, o estudo da rendibilidade dos seus recursos e o estudo da atividade e da produtividade da empresa.

Segundo Moreira (1999) a análise financeira gira á volta do estudo do equilíbrio financeiro, entendendo-se por tal a situação em que a situação tem capacidade para em cada momento solver os seus compromissos financeiros.

A análise da informação contabilística é o núcleo do diagnóstico de uma empresa. Para fazer esta análise, é necessário conhecer os principais elementos contabilísticos, de onde se pode extrair a informação. De referir, os imprescindíveis: o Balanço e a Demonstração de Resultados.

No Balanço projetam-se as políticas de Investimento e Financiamento da empresa.

Mais concretamente, no Balanço distingue-se:

Políticas de Investimento – estão incluídas as atividades e decisões relativas às opções de investimento e desinvestimento do Ativo Imobilizado. Determinam o nível de Ativo Imobilizado necessário ao funcionamento da empresa.

Ciclo de Exploração – este ciclo inclui todas as decisões e atividades relacionadas com a compra de matérias-primas (aprovisionamento), transformação/produção e posterior comercialização dos produtos ou serviços da empresa. O ciclo de exploração tem impacto sobre a rubrica de Ativos Circulantes (especialmente sobre Inventários e Clientes), bem como sobre o Passivo Circulante (em especial sobre a conta Fornecedores).

Política de Financiamento – Inclui as atividades e decisões relacionadas com a obtenção de:

- Fundos estáveis (Capitais Próprios e Dívidas a Terceiros a médio e longo prazo) necessários ao financiamento dos Ativos Estáveis (investimentos);
- Fundos necessários à empresa no curto prazo (necessidades de financiamento do ciclo de exploração).

Como métodos mais utilizados para o diagnóstico da empresa, temos:

- **Análise, comparativa, dos mapas contabilísticos** (comparação temporal do Balanço e Demonstração de resultados) - A análise rubrica a rubrica, como o nome indica, é um método que consiste na observação da evolução das rubricas do Balanço e da Demonstração de Resultados. Como método, integra-se nas primeiras etapas do diagnóstico e permite detetar a evolução dos valores das rubricas contabilísticas da empresa.
- **Análise de Rácios** - A análise de rácios constitui um método muito divulgado de tratamento da informação contabilística, que pretende, de forma simples e standardizada, retirar ilações sobre a situação económico-financeira de uma empresa.

A análise de rácios pode ser realizada segundo duas formas distintas:

- **Análise estática** - Nesta perspetiva, comparam-se os rácios de uma empresa, num determinado momento de tempo, com os rácios de outras empresas ou com as médias do setor.
- **Análise Dinâmica** - Nesta perspetiva, considera-se o fator tempo e analisa-se a evolução dos rácios de uma empresa ao longo de vários períodos. Poder-se-á trabalhar com valores históricos ou previsionais.

É considerado um conjunto de rácios tidos como relevantes para o diagnóstico de uma empresa: rácios de financiamento Rácios de Endividamento e Estrutura Financeira; Rácios de Liquidez; Rácios de Rentabilidade; Rácios de Atividade ou de Funcionamento; e Rácios de Risco. Os mesmos serão objeto de estudo no ponto 2.4.4.2 do presente capítulo.

2.4 – Apoiar o departamento de gestão na elaboração de candidaturas ao programa operacional fatores de competitividade do PORTUGAL 2020.

Tal como se pode verificar na Figura 2 no âmbito do Objetivo C, realizaram-se a seguintes atividades:

- *C1 – Identificação da Empresa*
- *C2 – Análise de Mercado*
- *C3 – Plano de Ação*
- *C4 – Estudo de Viabilidade do Projeto*

Estas atividades desenvolvidas na elaboração do estudo do projeto de investimento, em documento denominado “*Diagnóstico Estratégico e Projeto de Investimento*”, são descritas a seguir.

O documento supramencionado tem como objetivos:

- A. Caraterizar e analisar as condicionantes da envolvente interna, avaliando os pontos fortes e fracos da empresa.
- B. Caraterizar e analisar as condicionantes da envolvente externa, identificando as oportunidades e ameaças da empresa.

- C. Elaborar a análise da utilização do potencial da empresa, refletindo-se na evolução da empresa, sua estrutura, recursos e condições ambientais e organizacionais numa ótica de dinâmica comercial, eficiência produtiva e situação económico-financeira equilibrada.
- D. Definir o plano estratégico. Com este plano, conclui-se a fase de diagnóstico estratégico, à qual se seguirá a preparação do *dossier* de financiamento externo em função do plano de ação selecionado, contemplando: **a)** Caracterização do investimento a realizar e respetiva justificação; **b)** Análise financeira e seleção dos meios de financiamento do projeto; **c)** Estudo de viabilidade económico-financeira do projeto; **d)** Análise de sensibilidade do projeto; **e)** Elaboração e formalização dos pedidos de financiamento externos.

Este documento “*Diagnóstico Estratégico e Projeto de Investimento*” da empresa Multisector está organizado em quatro capítulos que se apresentam após o sumário executivo:

1. Diagnóstico Empresarial
2. Análise Estratégica
3. Plano de Ação
4. Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro.

O estudo tem por base a informação fornecida pelo promotor do investimento nas reuniões realizadas com os responsáveis da empresa e informação disponível no mercado.

O “*Diagnóstico Estratégico e Projeto de Investimento*” inicia com o **sumário executivo**. O sumário executivo só pode ser escrito depois de o plano de negócios estar completo, pois depende de todas as outras seções. Tem de ser escrito numa linguagem bastante acessível e que possibilite uma leitura atrativa. Este resumo deve permitir ao analista uma boa compreensão inicial do negócio. Depois de ler um sumário executivo, o leitor deve ter uma perceção relativamente sólida daquilo que será apresentado em maiores detalhes ao longo do plano. Acima de tudo, dever-se-á ter presente que, nas poucas páginas do sumário executivo (não mais que duas páginas), deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento. Além de facilitar uma rápida compreensão da proposta, um sumário

executivo deve atrair a atenção. Por isso, é crucial o esforço extra para verificar que este se encontra completo e claro.

Os pontos a abordar no sumário executivo de um plano de negócios são os seguintes:

- Descrição do negócio
- Área de negócio
- Serviços
- Mercado
- Estratégia do negócio
- Rentabilidade perspectivada

2.4.1 – Diagnóstico Empresarial

*Uma nação é três coisas: uma relação com o passado;
Uma relação com o presente, interno e internacional; uma direção para o futuro.
Fernando Pessoa.*

O *diagnóstico empresarial* procura enquadrar e descrever os principais aspetos que caracterizam o promotor do projeto. Formam parte do diagnóstico empresarial a apresentação do promotor, a envolvente interna e externa.

A atividade **C1 – Identificação da Empresa** (ver Fig. 2, C1) – ocupou cerca de 50 horas de estágio envolvendo a recolha de informação sobre cinco promotores de investimento. Passou por recolher informação sobre a entidade promotora, designadamente sobre a evolução da sua atividade, os seus pontos fortes e fracos, a sua estrutura interna e de capital, a sua relação com clientes e fornecedores e que ameaças e oportunidades enfrenta.

A **Apresentação do promotor** é constituído por *identificação e localização; lógica evolutiva; estrutura organizacional; e referências externas.*

A *Identificação e Localização* do promotor do projeto, inclui informações como as suas principais áreas de negócio bem como uma breve caracterização das mesmas,

a dimensão, instalações e respetiva localização da empresa, e principais informações genéricas tais como, a designação social, a classificação da atividade económica, o objeto social, a data de constituição, o capital social, e os contactos.

Na *Lógica Evolutiva*, pretende-se dar credibilidade ao plano em função do desempenho passado da empresa e/ou dos sócios empreendedores. O interesse do leitor estará focado nos sucessos obtidos no passado e nos ensinamentos adquiridos com os erros praticados. É importante mencionar as razões particulares que justificaram o início do negócio e sua atividade até ao presente, dando ênfase aos pontos-chave pelo qual passou a empresa.

Mencionar, também, a informação que dê a ideia do mercado da atividade da empresa em termos de cobertura geográfica, segmentos, ou especificidade de produtos/serviços numa cadeia de valor.

A apresentação e descrição da *Estrutura Organizacional* da empresa é muito importante, pois mostra a forma pela qual as atividades pela empresa são divididas, organizadas e coordenadas.

Caso o promotor do projeto detenha *Referências Externas* tais como: parcerias tecnológicas, parcerias comerciais, marcas, clientes, certificações, prémios, os mesmos devem ser evidenciados no plano de negócios como um fator competitivo em relação à concorrência.

A caracterização e diagnóstico da **Envolvente Interna** é um exercício fundamental, porquanto permita a identificação dos pontos fracos e fortes da organização e determinar a sua posição competitiva, por comparação com os seus principais concorrentes. Como exemplos: área comercial, área técnica e tecnológica, área produtiva e logística, área assistência técnica, e por fim gestão, recursos humanos e sistemas de informação.

A caracterização da envolvente interna de uma organização é efetuada através da identificação e caracterização dos seus recursos.

Nesse sentido, as variáveis fundamentais cuja caracterização se reputa essencial, no sentido de se compreender o ambiente interno da organização, podem ser agrupadas em quatro categorias: os recursos humanos, os recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros e os recursos organizacionais.

Formam parte da **Envolvente Externa** o *Mercado*, a *Concorrência* e a *Envolvente transaccional*.

A atividade **C2 – Análise de Mercado** (ver Fig. 2, C2) – ocupou cerca de 50 horas de estágio envolvendo três análises de mercado, uma análise por promotor de investimento. Consistiu em recolher informação que permite se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se insere.

A *análise de mercado* envolve não apenas o cliente, mas também os concorrentes existentes, onde um dos fatores de sucesso das organizações é obter o maior número possível de informações de forma global, visando a criação de estratégias focadas na dinâmica do mercado, chamada de ambiente competitivo.

A análise do meio *envolvente transaccional* centra-se sobretudo na análise da indústria e dos segmentos onde a organização desenvolve (ou espera vir a desenvolver) a sua atividade. Incide no estudo aprofundado de variáveis com relevância estratégica, como clientes, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, fatores críticos de sucesso, ameaça de entrada de novos concorrentes, e a comunidade em geral.

Na análise do meio ambiente externo são normalmente utilizados vários instrumentos e ferramentas de apoio á análise e reflexão estratégica, dos quais se destacam:

- A metodologia de análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Treats*);
- A análise da indústria e dos segmentos de mercado que a compõem, com base na análise dos grupos estratégicos;
- O modelo de análise da indústria e da concorrência de Michael Porter (*modelo das 5 forças competitivas*).

2.4.2 – A Análise estratégica

Chega primeiro quem sabe para onde vai, não quem vai mais depressa.

Sêneca

Consiste num processo contínuo e sistemático, através do qual se procede ao acompanhamento, análise e monitorização do meio ambiente interno e externo da organização e à adequação da estratégia adotada às suas mutações. Ou seja, análise permanente e constante das variáveis com relevância estratégica, a ser realizada de forma continuada, e não apenas aquando do processo de planeamento estratégico.

Os pontos a abordar na análise estratégica são: a **análise SWOT** e a **análise estratégica**.

Andrews e Christensen (1982), desenvolveram a **análise SWOT**, que consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado revelando os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado, através de recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais compostos por duas variáveis:

- Pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) que são internos à organização.
- Oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do meio envolvente e se referem à relação da empresa com o ambiente externo.

A análise SWOT subdivide-se em duas análises complementares entre si:

- Análise externa – são fatores provenientes do mercado e do meio envolvente.
Oportunidades: aspetos positivos do meio envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.
Ameaças: aspetos negativos do meio envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.
- Análise Interna – são os principais aspetos que diferenciam a empresa ou os produtos dos seus concorrentes.

Pontos fortes: vantagens internas da empresa ou dos produtos em relação aos seus principais concorrentes.

Pontos fracos: desvantagens internas da empresa ou dos produtos em relação aos seus principais concorrentes.

A análise SWOT permite:

- Elaborar a análise interna e externa de forma a definir prioridades de atuação.
- Preparar opções estratégicas tendo em conta os riscos e os problemas a resolver, tal como as vantagens e as oportunidades a potenciar.
- Fazer a previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa.

O objetivo da análise SWOT consiste na definição das relações existentes entre os pontos forte se fracos com as tendências que se verificam na envolvente da empresa.

Formam parte da **Análise Estratégica** a *Adequação Estratégica*, a Formulação da Estratégia e a Estratégia Corporativa e de Negócio.

A *Adequação Estratégica* é avaliada em função do seu enquadramento no meio envolvente. Assim sendo, é imperativo efetuar uma análise e avaliação cruzada das competências centrais da empresa com os fatores críticos de sucesso do negócio da empresa.

A partir do conhecimento da área de negócio do promotor, é possível identificar as competências centrais que a empresa tem de possuir e que são reconhecidas pelo mercado e clientes como críticas.

Os *Fatores Críticos de Sucesso (FCS)* podem ser definidos como as variáveis-chave de cujo desempenho excelente depende exclusivamente o sucesso de uma organização em determinado segmento de mercado.

A *formulação da estratégia* resulta, de um processo dinâmico de reflexão estratégica, análise interna e do meio envolvente, avaliação da estratégia atual, fixação da missão, visão e valores da organização e dos seus objetivos (globais, por divisão/negócio e por área estratégica de negócio) e, em função destes, da criação e seleção (entre as estratégias geradas e a estratégia atual) daquelas que melhor assegurem o relacionamento entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente.

Segundo Freire (1997) uma estratégia empresarial deve responder a duas questões essenciais:

- **Onde** deve a empresa competir? De acordo com a avaliação da atratividade das diferentes indústrias e a identificação das competências centrais da empresa, é necessário definir em que setores a organização deve atuar; e
- **Como** deve a empresa competir? De acordo com a avaliação do nível de adequação estratégica atual e futuro, a empresa deve identificar, para cada negócio, quais as competências centrais a reforçar com vista a melhorar o desempenho relativo nos fatores críticos de sucesso dos segmentos-alvo.

Freire (1997) defende assim, nesta perspetiva, que uma estratégia empresarial é constituída, fundamentalmente, por dois elementos distintivos e inter-relacionados:

- A *estratégia corporativa* – que, envolvendo essencialmente a resposta à questão de saber “onde” competir, é normalmente decidida ao nível da sede das empresas e integra as decisões ao nível do âmbito setorial de atuação da organização; e
- A *estratégia do negócio* – que, procurando dar resposta à questão do “como” a organização deve competir, integra as decisões referentes ao desempenho competitivo de cada sector, e são tomadas normalmente ao nível de cada uma das várias divisões da organização.

2.4.3 – Plano de Ação

A atividade **C3 – Plano de Ação** (ver Fig.2, C3) – ocupou cerca de 16 horas de estágio envolvendo um plano de ação, um promotor de investimento. No âmbito desta atividade, procedeu-se ao enquadramento das ações segundo as dimensões estratégicas: Diversificação de Mercados, Economia Digital; Registo de Marcas; Organização, Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação.

O Plano de Ação refere-se ao conjunto de ações que pretendem levar à prática da estratégia definida no tempo, para se atingirem os objetivos definidos na estratégia. Visa fazer as coisas acontecerem, ou seja, converte os planos estratégicos em ações e resultados, sendo a parte mais trabalhosa e demorada da execução da estratégia. Tendo em consideração o posicionamento estratégico da empresa, importa definir as ações e medidas concretas a realizar com vista à prossecução da estratégia.

Formam parte do **Plano de Ação** as *ações estratégicas* e a *calendarização do plano de ação*.

As *ações estratégicas* são enquadradas segundo o tipo de tipologia onde o projeto se insere, SI – Qualificação, SI – Internacionalização ou SI – I&DT. De seguida, procede-se a um breve enquadramento do projeto e das ações na(s) tipologia(s) selecionada(s) e identificação dos impactos previstos com o projeto, nomeadamente, ao nível do posicionamento da cadeia de valor.

A *calendarização do projeto* corresponde à identificação do período de execução e do investimento associado (total e elegível) ao presente projeto. A calendarização do projeto permite definir o enquadramento temporal do projeto e a sua aderência aos limites temporais na legislação.

2.4.4 – Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

A atividade **C4 - Estudo de Viabilidade do Projeto** (ver Fig. 2, C4) – ocupou cerca de 250 horas envolvendo, aproximadamente, quinze estudos de viabilidade económico-financeira de projetos já realizados servindo deste modo como um meio de aprendizagem e um estudo de projeto em fase de avaliação com o apoio da orientadora de estágio. Esta atividade passou pelo preenchimento gradual da

informação necessária, para que no fim obtenha a informação necessária para uma tomada de decisão quanto à viabilidade do projeto. Procedeu-se ao preenchimento dos pressupostos, das demonstrações financeiras, Balanço e Demonstrações de Resultados históricos e previsionais, e da rúbrica Fornecimentos e Serviços Externos.

A avaliação do projeto incorpora o plano financeiro da empresa, ou seja, traduz em euros todos os aspetos anteriormente abordados. As demonstrações Financeiras são a base da análise da viabilidade do projeto (Demonstrações de Resultados, Balanço, Mapa Fluxos de Caixa). Estes instrumentos são utilizados quer para análise história (empresa já existente), quer para a projeção da evolução do negócio nos próximos anos (as previsões não devem ir para além de sete anos, três anos civis do projeto e quatro anos de estudo de viabilidade pós projeto).

Uma previsão deve representar a melhor estimativa de operações futuras. Para que o investidor possa avaliar a validade dessa estimativa, devem ser disponibilizados os pressupostos sobre os quais se baseiam as previsões.

Antes de entrar propriamente na análise económico-financeiro, apresenta-se de seguida, de uma forma muito esquemática, o que se pretende obter e quais as metodologias de avaliação utilizadas e a forma usada atingir os objetivos. Depois de calcular todos os gastos de investimento têm de se apurar as receitas e os gastos da atividade, construindo uma Demonstração de Resultados para apuramento dos *cash flows* de exploração. Calculando as necessidades em fundo de maneio para cada um dos anos, apuram-se os montantes de variações de fundo de maneio. Constrói-se um mapa de apuramento do *cash flow* líquido de investimento que possibilita a análise de viabilidade económico-financeira com base em três métodos: o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação (PR).

A elaboração desta componente e que a seguir se apresenta é desenvolvida através de mapas: demonstração de resultados e balanço históricos e previsionais; fornecimentos e serviços externos; gastos com o pessoal; previsão de vendas; investimento do projeto; investimento em fundo de maneio necessário; financiamento do projeto; demonstração dos fluxos de caixa; e, por fim, a avaliação do projeto.

2.4.4.1 – Mapas desenvolvidos

Dados Gerais

Este primeiro mapa tem como objetivo a definição de pressupostos gerais da envolvente externa do projeto que, de modo automático, serão refletidos em todo o desenvolvimento do estudo.

Demonstração de resultados históricos e previsionais

Este mapa é uma das peças financeiras fundamentais, que nos permite determinar o potencial de criação de valor do projeto.

A obtenção do Resultado Líquido (RL) é a essência da Demonstração de Resultados (DR). Sendo também o elo de ligação com o Balanço, motivo pelo qual é a primeira peça a ser preparada.

Os Fornecimentos e Serviços Externos são preenchido em folha própria para o efeito.

O quadro deve ser preenchido com os dados correspondentes aos 3 últimos anos.

Balanços históricos e previsionais

O Balanço é um documento estático e a fotografia da situação económica e financeira num dado momento.

Existe uma linha de controlo, no fim do balanço, onde se verifica que o balanço está corretamente preenchido.

O quadro deve ser preenchido com os dados correspondentes aos 3 últimos anos.

Fornecimentos e serviços externos

Este quadro é preenchido com os gastos com fornecimentos e serviços prestados por entidades externas, à empresa na sua atividade corrente, correspondentes aos 3 últimos anos.

Gastos com o pessoal

Este quadro indica a estrutura de pessoal por área funcional e por níveis de qualificação, de acordo com o Quadro Distribuição dos Postos de Trabalho por Níveis de Qualificação, o número de trabalhadores (Mulheres e Homens) no **pós-projeto**. Demonstra apenas as entradas de colaboradores afetos ao projeto.

Previsão de vendas

As previsões de vendas são a base da componente quantitativa do plano de negócios, devendo estar bem suportadas pela informação descrita nos capítulos anteriores (e.g. dimensão e quota de mercado, necessidades dos clientes, segmentação dos clientes, forças e fraquezas dos concorrentes).

Investimento do projeto

O Plano de Investimento descreve e faz o escalonamento temporal dos investimentos previstos. Estes incluem os ativos tangíveis e os ativos intangíveis bem como o fundo de maneo. Considerar no plano global de investimento discriminado todos os investimentos a realizar, nomeadamente o preço unitário, a quantidade, o ano em que está previsto ocorrer, a tipologia de investimento, a taxa de incentivo, a classificação das despesas, o mercado, a conta Sistema Normalização Contabilística (SNC), e o tipo de amortização.

Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Mapa calculado automaticamente. O valor do investimento em Fundo de Maneio é tido em conta no Plano de Investimento e no cálculo do *Cash Flow* e, portanto, do VAL e da TIR.

Financiamento do projeto

Neste momento e após o preenchimento dos quadros anteriores, é fundamental apurar as necessidades de financiamento do projeto. Qualquer projeto de investimento comporta um financiamento sob a forma de capitais próprios ou por um financiamento conjunto de capitais próprios e capitais alheios.

O financiamento do projeto deve satisfazer a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de medio e longo prazo, como sejam os investimentos em

capital fixo e em fundo de maneo deverão ser financiados por operações de médio e longo prazo.

Demonstração dos Fluxos de Caixa

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) tem como principal objetivo elucidar os utentes da informação financeira sobre o modo como a empresa gera e utiliza o dinheiro num determinado período (normalmente anual), em termos de fluxos gerados na entidade pelas atividades desenvolvidas.

Avaliação Financeira do Projeto

É um mapa de preenchimento automático que fornece as análises: meios libertos do projeto, a taxa interna de rentabilidade, o valor atual liquido, o número de anos em que o projeto é recuperado, o quadro do período de recuperação do projeto, o cálculo da taxa de desconto Cash-Flows (*Weighted Average Cost of Capital - WACC*).

2.4.4.2 - Rácios económico-financeiros

A construção e interpretação de rácios é a técnica de análise financeira mais comum, na medida em que permite a obtenção relevante e complementar àquela que resulta da simples leitura dos valores absolutos constantes das demonstrações financeiras das empresas.

Apesar de estabelecerem relações entre diversas contas e grandezas económicas financeiras constantes da informação financeira produzida pelas empresas, os rácios são utilizados numa base conceptual muitas vezes indistinta, pelo que cabe aqui salientar a sua diferente natureza e processo de construção.

Assim, os rácios, como o próprio nome indica, são quocientes entre duas grandezas, cuja premissa essencial de detenção de valor informativo é o de possuírem significado económico.

Não se pretende aqui descrever os rácios com exaustão, mas antes organizá-los de uma forma compreensível segundo a sua tipologia, recorrendo àqueles cujas conclusões são mais importantes no contexto de um estudo viabilidade de um projeto de investimento.

Dentro da diversidade, é possível agrupar os rácios de acordo com o tipo de informação que fornecem. Pode-se assim apresentar uma classificação dos rácios nas seguintes categorias:

Rácios financeiros – apreciam o equilíbrio das massas patrimoniais do Balanço, relacionando grandezas desta demonstração financeira.

Rácios económicos – apreciam a rentabilidade da empresa através de relações entre elementos da Demonstração dos resultados.

Rácios económico-financeiros – analisam relações económico-financeiros integrando, simultaneamente, grandezas económicas da Demonstração dos Resultados, e grandezas financeiras do Balanço.

Rácios de atividade ou de funcionamento – analisam o grau de eficiência da gestão dos ativos detidos pela empresa.

Rácios técnicos – retratam aspetos ligados à produção e atividade geral da empresa, como a produtividade por trabalhador.

Assim, nos pontos seguintes, serão abordados os indicadores presentes no estudo viabilidade de um projeto de investimento.

➤ **Rácios de Endividamento e Estrutura Financeira (Financeiros)**

Também designados rácios financeiros, traduzem os aspetos estritamente financeiros, nomeadamente a médio e longo prazo, tais como a estrutura financeira, o endividamento, a solvabilidade ou a autonomia financeira.

Os **rácios de endividamento** constituem uma forma de obter indicações sobre o grau de intensidade de recurso a capitais alheios (dívida) no financiamento da empresa, apurando a extensão com que a empresa utiliza capital alheio no financiamento das suas atividades. Este rácio analisa a parcela dos ativos dos ativos que é financiada por capital próprio. Traduz a capacidade da empresa de financiar o ativo através dos capitais próprios sem recorrer a empréstimos. É um dos indicadores mais utilizados pelas instituições financeiras na análise do risco de crédito de um cliente. Quanto maior for este rácio, maior será a segurança dos credores em recuperar os seus créditos, em caso de liquidação ou dissolução da empresa.

$$\text{Rácio de endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo total}}$$

Formula (1)

O **rácio de autonomia financeira** é um indicador complementar do rácio de endividamento. Este indicador informa sobre a parcela dos ativos que é financiada pelos capitais próprios.

$$\text{Rácio de endividamento} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital Total}}$$

Formula (2)

Não interessa apenas conhecer o grau de endividamento mas também como este se estrutura. Se o endividamento é maioritariamente, de curto prazo implicará maiores dificuldades à tesouraria do que se esse endividamento fosse maioritariamente de longo prazo. Para essa análise considera-se o **rácio de estrutura do endividamento total**. Na análise da capacidade da empresa solver os seus compromissos a médio e longo prazo, calcula-se o indicador de endividamento de medio e longo prazo.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo curto prazo}}{\text{Passivo}}$$

Formula (3)

A **solvabilidade total** avalia qual a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de médio e de longo prazo e determinar a sua dependência face a terceiros.

$$\text{Solvabilidade total} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}}$$

Formula (4)

➤ **Rácios de Liquidez (Financeiros)**

O conceito de liquidez esta relacionado com a capacidade de um determinado ativo ser transformado em meios líquidos. Assim, um ativo será tanto mais líquido quanto mais rápido e com menos custos ocorrer esta transformação, libertando meios para suprir compromissos.

Os recursos financeiros gerados pelo ciclo de exploração são aqueles que permitem às empresas pagar estes compromissos, pelo que os rácios e indicadores

de liquidez tem como objetivo avaliar a capacidade de uma empresa cumprir as suas responsabilidades correntes.

O rácio da **Liquidez Geral** (LG) aprecia o equilíbrio entre os recursos e obrigações de curto prazo, avaliando a aptidão da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo.

$$LG = \frac{\textit{Ativo corrente}}{\textit{Passivo Corrente}}$$

Formula (5)

A liquidez geral está intimamente relacionada com o fundo de maneo funcional (FMF). Assim, é possível encontrar as seguintes situações:

- $LG > 1 \gg FMF > 0$, uma empresa nesta circunstância possui um conjunto de ativos correntes que, uma vez transformados em meios monetários, permitem solver os seus compromissos de curto prazo.
- $LG < 1 \gg FMF < 0$, neste caso, o valor monetário que os ativos correntes podem gerar não é suficiente para solver a totalidade dos compromissos de curto prazo.
- $LG = 1 \gg FMF = 0$, os ativos não correntes são financiados com capitais permanentes e os ativos correntes são financiados pelo passivo corrente, ou seja a empresa cumpre a Regra do Equilíbrio Financeiro.

No rácio de **Liquidez Reduzida** (LR) o ativo corrente é ajustado pelo valor dos inventários e ativos biológicos que constituem as contas com menor grau de liquidez dentro do ciclo de exploração. Assim, quando comparado com o rácio de LG permite avaliar o peso dos inventários na liquidez, tal que:

$$LR = \frac{\textit{Ativo corrente} - (\textit{Inventarios} + \textit{Ativos biológicos})}{\textit{Passivo corrente}}$$

Formula (6)

Este rácio considera a possibilidade de existirem dificuldades que impedem a transformação imediata dos inventários em dinheiro, pelo que essa transformação pode ainda ocorrer abaixo do respetivo custo.

A análise da LR permite verificar se a empresa tem capacidade para solver os seus compromissos de curto prazo através da transformação dos ativos correntes em

meios monetários, não considerando aqueles que apresentam menor grau de liquidez. Um valor significativamente inferior a 1 tanto pode querer dizer que a empresa mostra dificuldades de pagamento atuais ou futuras como pode querer dizer que sabe gerir bem a tesouraria e evita a liquidez inútil e dispendiosa.

O rácio de **Liquidez Imediata** (LI) mede a capacidade da empresa para solver os seus compromissos de curto prazo com os meios financeiros líquidos existentes, tal que:

$$LI = \frac{\textit{Meios financeiros líquidos}}{\textit{Passivo corrente}}$$

Formula (7)

A sua utilidade prática é reduzida, nomeadamente porque as empresas evitam tesourarias ativas, pois a remuneração que obtêm é significativamente inferior ao custo do financiamento. Desta forma, o seu valor tenderá para valores próximos de zero.

Reflete apenas o valor imediatamente disponível para fazer face ao passivo corrente, pelo que representa o grau de cobertura dos passivos de curto prazo por meios financeiros líquidos.

➤ **Rácios de Rentabilidade (Económicos)**

A rentabilidade consiste na capacidade das empresas para gerarem lucros, ou seja, na sua aptidão para obterem rendimentos superiores aos gastos. Assim, não se limita à ideia da maximização dos resultados analisados de forma isolada, mas sim à lógica da maximização dos resultados obtidos num determinado período, com os meios utilizados para os gerar.

Assim, a rentabilidade pode ser vista em perspetivas distintas, embora inter-relacionadas:

- Perspetiva operacional – relação entre os resultados e o volume de negócios;
- Perspetiva estratégica – relação entre os resultados e o investimento.

Iniciando a exposição pela perspetiva operacional, os rácios passíveis de analisar são os seguintes:

A **Rentabilidade Operacional das Vendas (ROV)** avalia o retorno em termos de resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) obtido por

intermedio do volume de negócios realizado no período sendo que, quanto maior o valor do indicador, maior a propensão para o negocio gerar resultados. Este rácio pode ser interpretado como o ganho obtido em termos operacionais por cada unidade monetária vendida.

$$ROV = \frac{\text{Resultados Operacional}}{\text{Volume de negócios}}$$

Formula (8)

Ao comparar o valor deste indicador com o valor da mediana do setor, pode-se concluir que, caso a $ROV_{\text{empresa}} > ROV_{\text{setor}}$, a empresa apresenta uma melhor capacidade de geração de resultados operacionais que o setor em que se insere.

A **Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV)** avalia o retorno em termos de resultado líquido do volume de negócios realizado. Assim, quanto maior o valor do indicador, maior a propensão para o negócio gerar os resultados. Este rácio pode ser interpretado como o ganho obtido em termos líquidos, por cada unidade monetária vendida.

$$RLV = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de negócios}}$$

Formula (9)

Este rácio deve ser confrontado com o anterior, sendo que a diferença entre ambos reflete os seguintes efeitos:

- Rendimentos e gastos financeiros;
- Imposto sobre o rendimento.

A comparação do valor deste indicador com o valor da mediana do setor, permite concluir que, caso a $RLV_{\text{empresa}} > RLV_{\text{setor}}$, a empresa apresenta uma melhor capacidade de geração de resultados líquidos que o setor.

No que respeita à perspetiva estratégica da análise da rentabilidade, é possível entender esta variável como sendo diretamente afetada pelas decisões de investimento e de financiamento, pelo que se podem considerar dois tipos de rentabilidade para aferir da oportunidade e eficácia destas decisões: a rentabilidade do ativo e a rentabilidade do capital próprio.

A **Rentabilidade do Ativo Total (RAT)** avalia o desempenho dos capitais totais investidos pela empresa, ou seja, das suas aplicações, independentemente das decisões de financiamento, daí que ao resultado líquido do período seja acrescido o valor dos gastos de financiamento, uma vez que estes resultam de decisões de financiamento, corrigido do fator fiscal.

$$RAT = \frac{\text{Volume de negócios}}{\text{Ativo Total}}$$

Formula (10)

Ao fazer a comparação do valor deste indicador com o valor da mediana do setor, conclui-se que numa situação em que $RAT_{\text{empresa}} > RAT_{\text{setor}}$, a empresa reflete uma melhor capacidade geradora de rentabilidade das aplicações que as empresas do setor, o que por norma é positivo.

A **Rentabilidade do Capital Próprio (RCP)**¹, mede o grau de remuneração dos sócios ou acionistas das empresas, avaliando o retorno do investimento proporcionado aos detentores do capital próprio. Esta é uma medida de eficiência privilegiada para acionistas e investidores, permitindo perceber se a rentabilidade tem um nível aceitável quando comparada com as taxas de rentabilidade do mercado de capitais, para idênticos níveis de risco.

$$RCP = \frac{\text{Volume de negócios}}{\text{Capital Próprio}}$$

Formula (11)

Uma situação caracterizada por $RCP_{\text{empresa}} > RCP_{\text{setor}}$ reflete uma melhor capacidade de remuneração dos capitais próprios por parte da empresa face às empresas do setor tornando-a, do ponto vista do investidor, a mais atrativa. No entanto, esta comparação deve ser efetuada com cautela, uma vez que frequentemente o conjunto de empresas que integram o setor é heterogéneo, nomeadamente quanto aos níveis de risco. Uma adequada comparação de rentabilidade deve atender ao perfil de risco das empresas comparadas.

¹ Muitas vezes designada na literatura pelo seu termo em inglês *Return On Equity* (ROE).

Os rácios de rentabilidade podem ser desagregados em conjuntos de outros indicadores de diferentes categorias, permitindo a sua leitura integrada e explicando um conjunto de relações que lhe são subjacentes.

Um importante avanço da análise integrada do rácio da rentabilidade dos capitais próprios decorre da possibilidade de se analisar contribuição do endividamento para o aumento deste rácio.

Sendo o diferencial entre rentabilidade operacional do ativo (ROA) e a taxa de remuneração do capital alheio (j) um dos fatores de influencia da RCP a comparação destas duas variáveis permite avaliar a capacidade de valorização do capital próprio através do recurso à dívida, à qual se dá o nome de **efeito de alavancagem financeira (EAF)**.

$$EAF = (ROA - j) \times \frac{P}{CP}$$

Formula (12)

E algumas conclusões importantes podem ser retiradas deste indicador:

- RO/A > j

Nesta situação, o recurso a endividamento permite aumentar a rentabilidade do capital próprio, dado que o custo alheio é superado pela rentabilidade operacional do ativo. Assim, o **efeito de alavanca é positivo**.

- RO/A < j

Caso se verifique esta situação, o recurso a endividamento diminui a rentabilidade do capital próprio, dado que o custo do capital alheio é superior à rentabilidade operacional do ativo. Neste caso, o **efeito de alavanca é negativo**.

- RO/A = j

Neste caso, dado que o custo do capital alheio e a rentabilidade operacional do ativo se igualam, o **efeito de alavanca é nulo**.

As vantagens desta análise são, do ponto de vista da gestão da empresa, o facto de permitir definir uma estrutura de capital capaz de maximizar o valor dos capitais próprios investidos.

- Rácios de Atividade ou de Funcionamento

A capacidade da empresa em gerir eficientemente os seus ativos é determinante para o alcance de uma situação de equilíbrio financeiro. Assim, é possível obter um conjunto de rácios e indicadores de atividade, também designados como rácios de funcionamento ou de rotação, que permitem aferir da eficiência da empresa no que respeita à gestão dos seus ativos.

O rácio da **rotação dos inventários** representa o número de vezes que os inventários são renovados durante o exercício económico.

$$\text{Rotação dos inventários} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{(\text{Inventários} + \text{Ativos biológicos})}$$

Formula (13)

O equilíbrio financeiro a curto prazo de uma empresa depende, em parte, da política de crédito concedida aos clientes e obtida junto dos fornecedores, daí a importância do cálculo do prazo médio de recebimento e do prazo médio de pagamento.

O rácio do **Prazo Médio de Recebimento (PMR)** mede a eficiência da política de crédito concedido, uma vez que indica o tempo médio que os clientes demoram a liquidar as suas dívidas.

$$\text{PMR} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Volume de negócios} \times (1 + \text{Taxa Iva})} \times 365$$

Formula (14)

Um PMR elevado é financeiramente desaconselhável na medida em que pode implicar problemas de tesouraria, indicando um fraco poder negocial da empresa, ou ineficiência do seu departamento de cobranças (no caso do PMR verificado ser superior ao negociado).

Não é possível indicar valores de referência universais para o PMR, pois cada organização deve definir a política de crédito em função das necessidades de financiamento do seu ciclo de exploração e da sua concorrencial, no entanto, se o $\text{PMR}_{\text{empresa}} > \text{PMR}_{\text{setor}}$, a empresa deve reequacionar as condições comerciais negociadas com os clientes ou, eventualmente, exercer maior pressão de cobranças sobre os mesmos.

O rácio do **Prazo Médio de pagamento (PMP)** indica o tempo médio que a empresa demora a liquidar as suas dívidas. Um baixo valor para este rácio indica um

menor grau de financiamento dos fornecedores à exploração, o que pode levar à ocorrência de problemas de tesouraria, podendo significar que a empresa tem um fraco poder negocial. Contudo, um PMP elevado pode indicar dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações, principalmente se o $PMP_{\text{verificado}} > PMR_{\text{negociado}}$. Embora não seja possível indicar valores de referencia universais, uma vez que o PMP depende, muitas vezes, do volume de compras realizado pela empresa e da sua capacidade de negociação, um $PMP_{\text{empresa}} < PMR_{\text{setor}}$ pode indicar que as condições de pagamento devem ser renegociadas com os fornecedores.

$$PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras} \times (1 + \text{Taxa Iva})} \times 365$$

Formula (15)

A **Rotação do Ativo Total (RAT)** mede o nível de vendas gerado pelo investimento realizado pela empresa (aplicações de fundo) e, na prática, representa o número de unidades monetárias vendidas por cada unidade monetária investida.

Dada a especificidade de cada empresa não é possível indicar valores que se possam considerar como ideais, contudo, quanto mais elevado o seu valor melhor. Se, por exemplo a $RAT_{\text{empresa}} > RAT_{\text{setor}}$ então verifica-se uma maior recuperação dos capitais investidos por via das atividades de exploração na empresa do que na média do seu setor de atividade.

$$RAT = \frac{\text{Volume de negócios}}{\text{Ativo Total}}$$

Formula (16)

➤ Rácios de Risco

Consoante o tipo de rácios considerados no cálculo, estes rácios podem ser subdivididos em rácios de avaliação do risco económico, de risco financeiro e de risco global.

Risco económico

O risco económico traduz a probabilidade do resultado operacional ser inadequado aos objetivos da empresa, ou seja, que os rendimentos ou ganhos operacionais não sejam suficientes para cobrir os gastos ou perdas operacionais. Tal pode ficar a dever-se a:

- Causas de ordem interna, como por exemplo, problemas de natureza comercial, tecnológica ou estratégica;
- Causas de ordem externa, como sejam, por exemplo, problemas relacionados com o setor de atividade em que a empresa se insere ou dificuldades da economia em geral que, direta ou indiretamente, acabam por afetar a atividade da empresa.

Assim, pode entender-se o risco económico como a incerteza inerente à realização e continuidade de resultados operacionais futuros.

A análise do risco económico de uma empresa pode ser feita recorrendo aos indicadores do Ponto Crítico das Vendas, da Margem de Segurança e do Grau de Alavanca Operacional.

O **Ponto Crítico das Vendas (PCV)** representa o valor das vendas para o qual a empresa exhibe um resultado operacional nulo, tal que:

$RO = V - GV - GF = Q.p - Q.gvm - GF = 0$, sendo V o valor das vendas, GV os gastos variáveis, GF os gastos fixos, Q a quantidade vendida, p o preço de venda unitário e gvm os gastos variáveis médios (dados pelo quociente entre os gastos variáveis totais (GV) e a quantidade (Q)).

A utilidade da observação do PCV assenta na possibilidade de determinar o nível de vendas necessário para cobrir os gastos fixos, i.e., aqueles gastos cujo peso relativo nas vendas mais contribui para o aumento do risco económico. Para além disso, permite avaliar o impacto de variações dos preços e/ou quantidades nas vendas, ou de variações dos gastos fixos e/ou gastos variáveis na produção. Finalmente, o conhecimento do PCV complementa a análise da rentabilidade, na medida em que, por um lado, é possível determinar em quanto deve ser aumentada a produção para se entrar na zona de lucro operacional, e, por outro lado, saber qual a contribuição de cada produto para o PCV.

O indicador do PCV pode ser útilmente com a situação verificada no valor de vendas da empresa em cada momento. A **Margem de Segurança (MS)** relaciona o valor das vendas verificadas num dado momento e o PCV da empresa:

$$RO = V - RCV / V = 1 - (PCV) / (V) = 1 - (GF) / (MB)$$

Pode então concluir-se que quanto maior a diferença (V - CV) maior a MS e, conseqüentemente, menor o risco económico, na medida em que a empresa está a afastar-se do valor de vendas que permitiria cobrir apenas os gastos operacionais.

O **Grau de Alavanca Operacional (GAO)** é um indicador de risco económico que procura medir a volatilidade dos resultados operacionais face a variações ocorridas no nível de vendas, tal que:

$$GAO = \frac{\textit{Resultado Bruto}}{\textit{Resultado Operacional}}$$

Formula (17)

Sendo uma medida de sensibilidade dos resultados operacionais a variações nas vendas conclui-se que quanto maior o valor do GAO maior será o risco económico a que a empresa está sujeita, na medida em que maior o impacto nos resultados operacionais de uma variação no volume de negócios da empresa, *ceteris paribus*.

Risco Financeiro

O risco financeiro decorre da incerteza associada à capacidade futura para remunerar os capitais próprios em virtude do recurso a financiamento por capitais alheios e à conseqüente assunção de compromissos na forma de gastos fixos de financiamento, ou seja, os juros suportados com a dívida.

O **Grau de Alavanca Financeira (GAF)** é um indicador de risco financeiro que mede a sensibilidade dos resultados líquidos do período face a variações ocorridas nos resultados operacionais, tal que:

$$GAF = \frac{\textit{Resultado Operacional}}{\textit{Resultado Antes de Impostos}}$$

Formula (18)

Sendo um indicador que procura aferir do impacto nos resultados líquidos do período decorrentes de alterações nos resultados operacionais, conclui-se que quanto maior o seu valor, maior será o risco financeiro da empresa.

Risco Global

A conjugação da análise do risco económico ou operacional com o estudo do risco financeiro permite fazer uma avaliação do risco global da empresa. Esta

avaliação terá mais interesse e utilidade quando comparados os valores das suas componentes ao longo do tempo e efeito o seu confronto com os dados setoriais.

O **Grau de Alavancagem Combinada (GAC)** é um indicador de risco global da empresa que procura medir o efeito combinado dos indicadores do risco económico e do risco financeiro, o GAO e o GAF, respetivamente. Assim, o GAC mede a sensibilidade dos resultados dos resultados líquidos do período (pela via dos resultados antes de impostos) face a variações ocorridas no nível de vendas, e vem:

$$GAC = GAO \times GAF = \frac{MB}{RO} \times \frac{RO}{RAI} = \frac{MB}{RAI}$$

Formula (19)

Sendo que:

MB = Margem Bruta

RO = Resultado Operacional

RAI = Resultados Antes de Impostos

Da mesma forma que nos indicadores de risco já descritos, uma vez que o GAC procura medir o impacto nos resultados líquidos do período decorrentes de variações no volume de negócios, conclui-se que quanto maior o seu valor maior será o risco global da empresa.

2.4.4.3 - Análise da rendibilidade do projeto

A rendibilidade mede-se através de critérios para avaliar a bondade dos projetos de investimento. Os critérios de rendibilidade também designados critérios de avaliação de projetos são indicadores de rendibilidade dos projetos de investimento que servem de suporte à tomada de decisão de implementar ou não implementar o projeto.

O conceito de rendibilidade de um projeto descreve a capacidade do projeto gerar rendimento líquido, podendo ser definida como a relação entre o resultado gerado e os recursos utilizados na obtenção desse resultado.

A avaliação tradicional de projetos de investimentos é realizada com base na atualização de valores esperados de Fluxos de Caixa (*Cash Flow*), ou seja, com base nas aplicações de capital e nos meios libertos líquidos gerados pelo projeto.

Considerando a existência de um projeto quando há disponibilidade de capitais para investir, estes correspondem ao chamado **Investimento** e equivale ao capital fixo tangível e intangível. Representam uma aplicação de fundos no projeto que deixa de estar disponível para outras aplicações alternativas. Uma vez tomada a decisão de investir surgem os restantes custos inerentes ao facto do projeto existir, correspondendo às chamadas **Despesas de Exploração**, e podem ser tanto fixas como variáveis. Representam saídas de fundos necessários para o funcionamento do projeto.

Do mesmo modo, o projeto realizado deverá permitir a obtenção de fundos por via da aplicação dos recursos de investimento, correspondendo às chamadas **Receitas de Exploração**. Representam entradas de fundos resultantes do funcionamento do projeto. Temos então um projeto de investimento visto de uma forma dinâmica, com o Investimento a ser realizado no início do projeto de um modo estático, e as receitas e Despesas de Exploração a surgirem, após o Investimento, em diferentes momentos do tempo e de forma contínua.

Fazendo uma comparação com a visão tradicional do funcionamento de uma empresa, pode-se indicar que o Investimento corresponde ao Ativo de um Balanço e as Despesas e as receitas de Exploração às rubricas das demonstrações de resultados. Para facilitar a utilização dos conceitos e atendendo à visão contabilística do projeto, é usual chamar-se ao Investimento **Cash Flow de Investimento** e ao conjunto entre receitas e despesas de Exploração **Cash Flow de Exploração**.

Critérios de Avaliação baseados no *Cash Flow*

Os critérios de avaliação baseados no *cash flow* são os critérios por excelência da rendibilidade dos projetos de investimento.

Existem vários critérios alternativos, a saber:

- Valor Atual Líquido (VAL);
- Período de recuperação (Payback);
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR);
- Índice de Rentabilidade (IR).

O método do Valor Atual Líquido (VAL)

O critério do VAL assenta na comparação dos *cash flows* gerados por um projeto, com o capital investido. A determinação do VAL de um projeto requer as seguintes etapas:

- Fixar a taxa de atualização (i);
- Determinar o capital investido;
- Cada *cash flow* anual é multiplicado pelo fator de atualização $\left(\frac{1}{1+i}\right)^t$;
- A soma dos *cash flows* atualizados representa o valor atual do *cash flow* de investimento;
- A diferença entre o valor atual dos *cash flows* de investimento e o seu custo é igual ao valor atual líquido.

O VAL pode ser calculado com base na seguinte fórmula:

$$VAL = - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=1}^T \left[\frac{(R_t - D_t)}{(1+i)^t} \right]$$

Formula (20)

Utilizando a seguinte notação:

I_t – Investimento realizado no ano i ;

R_i – Receitas de exploração do ano i ;

D_i – despesas de exploração do ano i ;

i – Taxa de atualização; e

T – Período de tempo em análise.

O VAL incorpora os valores de Investimentos nos diferentes anos, com sinal negativo por representarem saídas da caixa, e os valores de Exploração, com sinal

Despesas, durante o período de vida útil do projeto. O resultado da equação determina a decisão de investir:

VAL > 0 o investimento gera fluxos de caixa de tal ordem positivos que os mesmos possibilitam a recuperação integral do valor investido, com remuneração dos capitais a uma taxa de rentabilidade **superior** à exigida pelo promotor, gerando uma riqueza do montante do próprio VAL;

VAL = 0 o investimento gera fluxos de caixa que possibilitam a recuperação integral do valor investido, com remuneração dos capitais a uma taxa de rentabilidade **idêntica** à exigida pelo promotor.

VAL < 0 o investimento não gera fluxos de caixa que possibilitem a recuperação integral do valor investido, sendo os capitais remunerados a uma taxa de rentabilidade **inferior** à exigida pelo promotor.

Este critério de avaliação de projetos apresenta um conjunto de vantagens que justificam a sua ampla divulgação e aplicação, mas também desvantagens, se utilizado de forma isolada.

As **vantagens** da aplicação do **VAL**:

1. **O VAL baseia-se nos Cash Flows:** os *Cash Flows* de um projeto podem ser utilizados para outros fins na empresa (pagamento de dividendos, outros investimento, pagamento de juros).
2. **O VAL utiliza todos os Cash Flows do projeto:** outros critérios ignoram os *Cash Flows* para além do período em análise.
3. **O VAL atualiza os Cash Flows à taxa de rentabilidade adequada:** outros critérios podem ignorar a regra do valor temporal do dinheiro quando trabalham com fluxos de caixa.

As **desvantagens** apontadas ao **VAL** são as seguintes:

1. **O VAL pressupõe a existência de *Cash Flows* conhecidos:** o projeto obriga ao cálculo de todos os fluxos de caixa e, uma vez determinados, estes não sofrem alterações ao longo do período em análise sendo tratados de forma constante dentro do projeto.

2. **O VAL determina a utilização de período idênticos em projetos alternativos:** na presença de projetos alternativos, ou mesmo mutuamente exclusivos, a ano utilização de um período comum aos vários projetos pode determinar diversos valores de VAL não diretamente comparáveis.

3. **O VAL é indiferente quanto ao volume de capitais a investir:** como o VAL faz um resumo de todos os fluxos atualizados, não entra em consideração com os valores absolutos de investimento, podendo estes ser de tal modo elevados que impossibilitem a realização do projeto.

O Período de Recuperação (PR)

O período de recuperação do capital (*Payback*) é um critério rápido de avaliação de projetos e baseia-se na ideia de saber quanto tempo é necessário decorrer até o projeto gerar fluxos suficientes para ultrapassar o valor investido. Pode ainda ser utilizado como critério de aceitação ou rejeição de projetos caso fiquem abaixo ou acima de um determinado número de anos previamente definido.

O período de recuperação, T , pode ser calculado da seguinte forma:

$$\sum_{t=0}^T I_t = \sum_{t=0}^T (R_t - D_t)$$

Formula (21)

Utilizando a seguinte notação:

I_t – Investimento realizado no ano t ;

R_t – Receitas de exploração do ano t ;

D_t – despesas de exploração do ano t ; e

T – Período de tempo em análise.

Quando se conhecem apenas valores anuais de Investimento e de Receitas e Despesas, vão-se somando os valores até a soma das Receitas líquidas de Despesas ser superior à soma do Investimento. Na prática, a resolução da equação envolve a necessidade de um processo sequencial de estabelecimento da diferença entre os valores acumulados do Investimento e das Receitas líquidas de Despesas até à sua igualdade.

Apesar da facilidade e rapidez de cálculo, o Período de recuperação conceptualmente apresenta algumas **desvantagens** importantes a ter em conta quando da sua aplicação:

Cash Flows após o período de recuperação: o PR ao indicar apenas o momento em que o investimento foi recuperado, ignora o que se passa após esse momento, podendo levar à rejeição de projetos rentáveis, por apresentarem um período de recuperação longo.

Momentos em que ocorrem os Cash Flows: o PR ao fazer uma simples soma de valores não tem em consideração se estes ocorrem nos primeiros momentos após o investimento ou em momentos mais afastados.

Definição arbitrária do Período de recuperação: face a vários projetos alternativos, a utilização deste critério para a seleção do investimento é baseada apenas nos seus valores absolutos, acabando a escolha por ser, de certa forma arbitrária.

Apesar das desvantagens, a utilidade deste critério levou à criação de uma variante chamada **Período de Recuperação Atualizado**. A ideia é minorar as desvantagens procedendo à atualização dos valores a incluir no cálculo do PR e com isso possibilitar a entrada de um maior número de períodos uma vez que os valores atualizados serem menores e com isso, eventualmente, levar mais tempo a recuperar o investimento.

O período de recuperação – T – passa a ser calculado da seguinte forma:

$$\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^T \left[\frac{(R_t - D_t)}{(1+i)^t} \right]$$

Formula (22)

Utilizando novamente a notação:

I_t – Investimento realizado no ano t ;

R_t – Receitas de exploração do ano t ;

D_t – despesas de exploração do ano t ;

i – Taxa de atualização; e

T – Período de tempo em análise.

O procedimento de cálculo é idêntico ao do Período de Recuperação simples, mas há sempre a garantia de, desde que os *Cash Flows* sejam positivos, o período de recuperação atualizado não ser inferior ao simples, porque a atualização irá reduzir os *Cash Flows*. De qualquer modo, este critério mantém as desvantagens do período de recuperação simples quanto aos *Cash Flows* posteriores e à escolha arbitrária de período de recuperação.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

A TIR é um critério de avaliação de projetos muito apreciado por poder ser comparado, grosso modo, ao custo de oportunidade do capital. Trata-se de determinar a taxa de atualização (rendibilidade) para o qual o VAL é nulo. Este critério é muito útil quando se desconhecem, à partida, as condições específicas de financiamento do projeto quanto à remuneração dos capitais alheios, ou quando se estudam projetos com diferentes períodos de vida útil. A taxa de rentabilidade determinada permite saber se o projeto é suficientemente rentável para cobrir as remunerações dos capitais próprios e alheios, ou se será preferível realizar o investimento no mercado financeiro de aplicações com risco similar.

A TIR pode ser calculada do seguinte modo:

$$0 = \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1 + TIR)^t} + \sum_{t=0}^T \frac{(R_t - D_t)}{(1 + TIR)^t}$$

Formula (23)

Utilizando a seguinte notação:

I_t – Investimento realizado no ano t ;

R_t – Receitas de exploração do ano t ;

D_t – despesas de exploração do ano t ;

TIR – Taxa Interna de rentabilidade; e

T – Período de tempo em análise.

O cálculo da TIR não é direto, dado esta surgir em todos os termos de equação, pelo que se recorre a um processo iterativo de tentativa e erro com atribuição de sucessivos valores à TIR de modo a obter aproximações cada vez mais exatas do resultado zero, que é o valor pretendido. Quando não se dispõe de ferramentas de cálculo financeiro à mão, é costume utilizar uma heurística para facilitar o cálculo da TIR baseada na interpolação linear.

A TIR pode ser utilizada pela seguinte fórmula:

$$TIR = i_1 + \left[(i_2 - i_1) \times \frac{VAL_1}{VAL_1 + |VAL_2|} \right]$$

Formula (24)

Utilizando a seguinte notação:

i_1 – taxa para a qual o VAL é positivo;

i_2 – taxa para a qual o VAL é negativo;

VAL_1 – Valor Atualizado Líquido positivo; e

VAL_2 – Valor Atualizado Líquido negativo.

O critério de decisão quanto à aceitação ou rejeição de um projeto de investimento passa por comparar a TIR com o custo de oportunidade do capital, cuja taxa foi utilizada no cálculo dos valores atualizados do VAL:

$TIR > i$ o investimento remunera os capitais a uma taxa superior à do custo de oportunidade do capital e é de aceitar o projeto.

$TIR = i$ o investimento remunera os capitais a uma taxa idêntica à do custo de oportunidade do capital, sendo indiferente aceitar ou rejeitar o projeto.

$TIR < i$ o investimento remunera os capitais a uma taxa inferior à do custo de oportunidade do capital e é de rejeitar o projeto.

Pela metodologia de cálculo da TIR, a utilização deste critério é usado em conjunto com o VAL na escolha de projetos de investimentos, sendo claro que o VAL é positivo para taxas de atualização inferiores à TIR, e negativo para taxas superiores à TIR; ou seja, o critério de aceitação é idêntico para ambos critérios. No entanto, quando o projeto de investimento tem um comportamento mais irregular, a TIR acaba por não dar uma resposta conclusiva quanto à decisão a tomar.

O Índice de Rentabilidade (IR)

O Índice de Rentabilidade (IR) é um critério de avaliação de projetos baseado no rácio entre o valor atualizado dos *Cash Flows* líquidos sem o investimento inicial e o próprio investimento.

O cálculo do IR é efetuado com base na seguinte forma algébrica:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+i)^t}}$$

Formula (25)

Considerando a seguinte notação:

IR – Índice de rentabilidade

CF_t – *Cash Flows* de exploração no ano t ;

i – Taxa de atualização; e

I_t – Investimento realizado no ano t .

A sua interpretação é bastante simples:

$IR > 1$ o investimento tem um valor atualizado líquido positivo, logo o projeto é rentável e deve ser aceite².

$IR = 1$ o investimento tem um valor atualizado líquido nulo, logo a rentabilidade do projeto é idêntica ao custo de oportunidade do capital. É indiferente aceitar ou rejeitar o projeto.

$IR < 1$ o investimento tem valor atualizado negativo, logo o projeto não é rentável e deve ser recusado.

2.3.4.4 - A Análise de Risco

Quando calculamos os indicadores de rentabilidade de um investimento, temos sempre por base um cenário único – aquele que consideramos como sendo o mais provável de acontecer. Mas a probabilidade de o futuro se apresentar como o esperamos é, teoricamente, nula. Por isso, pode assumir importância a observação do comportamento dos vários indicadores de um investimento face a alterações possíveis do cenário.

O risco decorre da incerteza ou da probabilidade de os valores reais se apresentarem diferentes dos estimados.

Para ajudar a lidar com essas incertezas foram desenvolvidas metodologias ou técnicas como a análise de sensibilidade, análise de cenários, análise de pontos críticos, Método de Monte Carlo ou Árvores de Decisão.

A análise de sensibilidade e análise de cenários são as metodologias adotadas pela Multisector na análise de risco de projetos.

² Um IR de, por exemplo, 1,3 significa que por cada euro investido, o promotor obtém um retorno de 1,3 euros.

i) Análise de sensibilidade

A Análise de sensibilidade é uma técnica que permite simular o valor do projeto e estimar a variação que ocorre, partindo da variação de uma ou mais variáveis independentes, mantendo tudo o resto constantes (Neves, 2002).

Técnica

O processo consiste em identificar as variáveis de incerteza determinantes para o projeto (preço de venda, quantidades, custo das matérias-primas, gastos com pessoal, montante dos investimentos, taxa de atualização, etc.), e atribuir novos valores a essa(s) variável(eis), recalculando o valor dos *cash flows*, aplicar os critérios de decisão e analisar o impacto sobre esses critérios.

Esta análise permite conhecer as variáveis de maior sensibilidade do investimento e também os pontos críticos/limites de variação das variáveis, de forma a manter o projeto viável.

Aplicação a uma variável

A forma mais simples de realizar a análise de sensibilidade é utilizar cenários alternativos para uma variável que possa influenciar o desempenho dos indicadores de rentabilidade: quantidade vendida, preço de venda, preço de custo, prazos de rotação, valor do investimento, e outras.

A Multisector realiza a avaliação de sensibilidade com uso à técnica de análise univariada, ou seja, analisa o impacto de uma variável de cada vez.

Análise multivariada

Em vez de nos restringirmos apenas a uma variável, podemos realizar uma análise de sensibilidade com várias variáveis em simultâneo: por exemplo, preço de venda e preço dos consumos; prazo de pagamento e prazo de recebimento, etc.

Limitações da análise de sensibilidade

Antes de alterarmos uma nova variável, teremos que voltar ao ponto de partida, uma vez que esta metodologia apenas permite analisar o impacto de uma variável de cada vez ou em parilha das variáveis independentes. No entanto, este inconveniente pode ser ultrapassado com o recurso a técnicas informáticas, que nos

permitem programar um procedimento (por exemplo, uma “macro” em folha de calculo), que realiza todo o processo sem a nossa intervenção.

Por outro lado, ignora a correlação entre variáveis e as probabilidades de acontecimento. Ou seja, se vamos alterar o preço de compra das matérias, é natural que esta variável esta correlacionada com o preço de venda; ou o preço de venda correlacionado com as quantidades vendidas; pelo que alterando-se os valores de uma variável, os valores de outra(s) também deveria(m) ser alterado(s). Mas ignoramos essa correlação, bem como a probabilidade de registarmos este acontecimento.

ii) Análise de Cenários

Permite analisar o efeito da interação das variáveis independentes sobre o resultado do projeto. São construídos cenários que retratem a evolução futura do ambiente em que o projeto se enquadre.

Técnica

Neste tipo de análise é frequente recorrer-se a 3 tipos de cenários_ cenário Pessimista: cada uma das variáveis independentes apresenta uma estimativa mais pessimista;

- Cenário Realista: atribuem-se às variáveis os valores mais prováveis;
- Cenário Realista: atribuem-se às variáveis os valores mais prováveis;
- Cenário Otimista: as variáveis são colocadas ao nível mais otimista, tendo como resultado o máximo valor do projeto.

Depois, analisa-se o impacto de cada cenário sobre os critérios de decisão sobre os projetos. Agora, trata-se de reformular todo o projeto, de forma a aferir como é que o projeto evoluiria sob o efeito de uma alteração externa. É útil em decisões de investimento quando há o risco de acontecerem impactos relevantes na envolvente externa dos projetos.

A Multisector considera em redor do cenário de base, três cenários. No cenário I considera uma redução de 20% no valor do volume de negócios, no cenário II considera o aumento de 15% do custo dos fornecimentos e serviços externos e 10%

de Gastos com Pessoal, e no Cenário III considera o volume de negócios originado pelo projeto tem um atraso de 12 meses – por atraso no processo de entrada nos mercados externos selecionados, atraso nas negociações com potenciais clientes, ou atraso na implementação das primeiras vendas e, por isso, diferimento do momento de faturação face ao cenário de base.

Em função dos novos *cash flows* obtidos é possível calcular os indicadores e mensurar o impacto que as variáveis manipuladas tiveram nas conclusões obtidas. Se o impacto for significativo então o projeto apresenta um risco (variabilidade de resultados) elevada. Se tal não acontecer, então o risco é reduzido. Naturalmente que o risco será tanto mais reduzido quanto menor for o volume de investimento e menor o peso dos custos fixos.

Limitações

Como limitações temos a não existência de probabilidades de ocorrência dos cenários, nem tomar em consideração o facto de as variáveis independentes dos intervalos para as variáveis em cada um dos cenários.

2.5 – Utilizar o balcão do beneficiário para apresentação de candidaturas ao Programa de Desenvolvimento Rural (PDR)

Tal como se pode verificar na Figura 2 no âmbito do Objetivo C, realizou-se a seguinte atividade:

- *D1 – Apoio no preenchimento do formulário eletrónico de candidatura*

A atividade **D1 – Apoio no preenchimento do formulário eletrónico de candidatura** (Ver Fig. 2, D1) – ocupou cerca de 40 horas de estágio envolvendo uma candidatura por cada medida. Baseou-se no preenchimento do formulário de candidatura do pedido de apoio para a medida 3.2.1 - Investimento na Exploração Agrícola e 3.3.1 - Investimento na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas, do PDR. Procedeu-se ao preenchimento das seguintes páginas do formulário: dados do projeto; Investimentos; Recursos Financeiros; Proveitos, Custos

e Subsídios; Rentabilidade; e Indicadores, para a medida 3.2.1- Investimento na Exploração Agrícola. Para a medida 3.3.1 - Investimento na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas, as seguintes páginas do formulário: dados complementares do promotor; caracterização do projeto; locais do projeto; Investimentos; Recursos Financeiros; Balanço e Demonstração de resultados históricos; rentabilidade da operação; rentabilidade; e, indicadores.

A apresentação das candidaturas é efetuada através do formulário eletrónico no Balcão do Beneficiário (BB) (<http://www.pdr-2020.pt>).

A apresentação de candidaturas obriga ao registo prévio do beneficiário, a efetuar no endereço acima referido. O registo no PDR 2020 pode ser efetuado de forma segura utilizando um dos métodos disponíveis:

- **Beneficiário** – o registo do beneficiário pressupõe que este está registado no Instituto de Financiamento da Agricultura e das pescas (IFAP) e estar na posse das credenciais que este organismo previamente forneceu para acesso ao sistema IDIGITAL.
- **Consultor** – o registo de uma entidade como consultora consiste no preenchimento de um formulário eletrónico com diversos passos relativos à introdução dos dados de caracterização da entidade, à submissão de documentos comprovativos e finalmente à introdução de dados do utilizador do BB. No final deste processo, o formulário, devidamente preenchido e submetido, será objeto de validação. Caso todos os dados estejam corretos, a entidade receberá um e-mail de confirmação e um código de validação para o primeiro acesso ao sistema. Só depois de todos estes passos devidamente efetuados, o registo ficará concluído e o acesso ficará ativo.

Os formulários são constituídos por páginas, que por sua vez são divididas em várias áreas temáticas. Cada página tem a sua validação e sempre que existirem dados incoerentes ou incorretos surgirão as mensagens de erro apropriadas.

O preenchimento de formulário de candidatura deve ser integralmente acompanhado de memória descritiva do projeto, previamente elaborada.

As páginas do formulário de candidatura da medida **3.2.1 – Investimento na Exploração Agrícola** – Programa Desenvolvimento Rural 2020 são as seguintes:

1 – Início do Formulário

A primeira página tem um pequeno texto introdutório que explica o propósito do formulário e que tem alguns documentos auxiliares para a submissão do formulário. Um deles é o *template* da memória descritiva que deve ser preenchida pelo utilizador, convertida em PDF e anexada no local pedido (página 4).

2 – Caracterização do Promotor

Pelo facto de estar registado no Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP), muitos elementos identificativos são pré-preenchidos, sendo, no entanto, necessário que o beneficiário verifique que esses se encontram devidamente atualizados.

3 – Promotor – Dados complementares

A terceira página tem informações genéricas, como nome, morada e habilitações da pessoa a contactar, dimensão da empresa e tipo de organização.

4 – Dados do projeto

Na quarta página tem a informação sobre caracterização do projeto, planificação do projeto e detalhes do projeto.

O preenchimento é da seguinte forma:

Caraterização do projeto:

Designação do projeto – deverá ser preenchida com uma descrição resumida do investimento pretendido.

Sumário – deverá ser preenchida com uma descrição resumida que identifique o investimento pretendido.

Memória descritiva – deverá ser anexado o documento da memória descritiva convertido em PDF de modo a contribuir para a boa caracterização e fundamentação do investimento proposto.

Área de investimento – deve ser identificado a área o setor, a % da área de investimento.

Planificação do Projeto:

Data início do projeto – dia a partir do qual começa a execução do investimento, sendo, em termos contabilísticos, definido pela data da fatura mais antiga relativa a despesas relativas.

Data de conclusão da operação – dia de conclusão da operação, determinado no contrato de financiamento.

Ano cruzeiro – inserir o ano pelo qual se consideram estabilizados os proveitos e custos de exploração.

Ano fim de vida útil da operação – o ano fim de vida útil da operação pode coincidir com o ano cruzeiro.

Detalhes do projeto:

O promotor é um agrupamento ou organização de produtores do setor de investimento ou membro destas – deverá ser selecionado sim ou não.

A exploração tem seguro de colheitas, ou teve no ano anterior ao da apresentação da candidatura - deverá ser selecionado sim ou não.

A implementação do plano empresarial origina:

Arranque de oliveiras - deverá ser selecionado sim ou não conforme seja, ou não, necessário arrancar oliveiras.

Arranque de sobreiros e/ou azinheiras - deverá ser selecionado sim ou não conforme seja, ou não, necessário cortar sobreiros e/ou azinheiras.

5 – Locais do projeto

Localização das atividades/investimentos do plano empresarial:

N.º do Local – coluna de preenchimento automático.

Polígono de investimento - deverá inscrever o polígono de investimento correspondente ao produto/investimento identificado.

- Cada polígono de investimento corresponde a um local.
- Um polígono de investimento pode conter várias parcelas, caso o produto/investimento seja o mesmo. Uma parcela pode conter vários polígonos de investimento, sendo consequentemente atribuído a cada polígono um local diferente.

- O polígono de investimento deverá identificar a área correspondente ao investimento direto numa ou várias parcelas ou a área das parcela(s) beneficiada(s) pelo investimento, como exemplos.
 - ◆ No caso de um investimento para a aquisição de uma máquina que vai beneficiar toda a exploração deverão ser apresentados polígonos correspondentes das parcelas beneficiadas;
 - ◆ No caso de uma exploração pecuária, deverão ser apresentados os polígonos de investimento correspondentes às áreas de produção de forragem.

Concelho e Freguesia - deverá seleccionar da listagem fornecida as opções que dizem respeito ao local identificado. Caso o investimento incida em duas ou mais freguesias deve identificar tantos locais quantas as freguesias e as correspondentes parcelas (parcelário) ou os seus limites através de ficheiros georreferenciados.

Área (ha) - deverá ser inscrita, em cada linha, a área que corresponde a cada local, polígono de investimento, devendo o somatório das áreas atribuídas aos vários locais totalizar a área beneficiada pelo investimento.

6 – Investimentos

Deverá registar, neste quadro, todos os investimentos necessários ao sucesso da operação, inclusive os que não têm elegibilidade como é o caso dos investimentos em animais reprodutores.

O preenchimento deste quadro deve ser efetuado nos seguintes termos:

Rubrica - a rúbrica deve classificar o investimento de acordo com as opções apresentadas.

Sub-rubrica - deve escolher entre uma das opções existentes

Designação – deve ser identificado o investimento pretendido, devendo efetuar a sua discriminação e dimensão. Deverá pormenorizar sempre, e o mais possível, nos casos em que os valores de investimento careçam de fundamentação por serem apresentados por montante superior ao que é considerado normal naquele investimento.

Investimento sem Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) – deverá ser preenchido com o valor do investimento sem IVA.

Investimento com IVA elegível – coluna de preenchimento automático.

Taxa de IVA – deverá ser preenchido com a taxa de IVA aplicada ao investimento.

Investimento Total – deverá ser preenchido com o valor do investimento incluindo o IVA.

Investimento Elegível – deverá ser preenchido com o valor do investimento sem o IVA.

Valor Residual – a coluna deve ser preenchida com os valores de investimento total deduzidos das suas amortizações anuais até ao ano do fim da vida útil da operação.

Quantidade e Unidade de Investimento – cada rubrica de investimento deve ser selecionada a unidade utilizada para a quantificação do investimento.

Realização - deve ser inscrita a data previsional para a execução do respetivo investimento.

7 – Animais

O Efetivo Animal

O preenchimento deste quadro é efetuado com base no N.º do Local utilizado pelo investimento no setor pecuário, devendo o preenchimento das restantes colunas ser efetuado nos seguintes termos:

Grupo – deve ser selecionada a atividade pecuária exercida (bovinos leite, ovino de leite, etc.)

Raça – deve ser selecionada a especificação da mesma. No caso de escolha de Outros Animais na coluna Grupo, deverá ser selecionada a espécie pretendida na coluna Raça.

Tipo de Animal – deve ser selecionado entre cada uma das opções de estrutura do efetivo existente na empresa, devendo ser repetida a operação tantas vezes quantas as necessárias para caracterizar a totalidade da estrutura pecuária.

Anos – o preenchimento deve refletir a evolução que as várias componentes da estrutura pecuária provisionalmente sofrerão de acordo com o planeamento efetuado, devendo ser repetidos os valores no caso de se verificar uma estabilização antes do ano cruzeiro. O ano de pré-operação corresponde aos efetivos existentes no ano antes do investimento. Deve preencher os campos relativos ao efetivo médio do ano calculando com base nos animais que nascem e permanecem na exploração durante qualquer período reportado ao ano (n.º de animais X o período de

permanência em meses ou semanas/12 meses ou 52 semanas. Os campos relativos ao efetivo de fim do ano com os animais existentes a 31 de Dezembro do ano respetivo são preenchidos automaticamente com base no período medio de permanência de cada categoria definido na base de dados de efetivos pecuários.

Compra de Animais

O preenchimento deste quadro é efetuado com base no N.º do Local utilizado pelo investimento no setor pecuário, devendo o preenchimento das restantes colunas ser efetuado de forma semelhante à utilizada na opção anterior:

Grupo/Raça – vem selecionadas as que foram consideradas no quadro anterior e podem ser preenchidas da mesma forma, tendo contudo em atenção que se tratam de compras de animais a acrescentar aos produzidos na exploração. Assim para cada ano deverá ser preenchido com o número de animais comprados na coluna “quantidade” e com o respetivo preço unitário na coluna seguinte. No caso de escolha de Outros Animais na coluna Grupo, deverá ser selecionada no quadro anterior a espécie pretendida na coluna Raça para ficar igualmente disponível neste quadro.

Alimentação Animal (em euros)

Deve inscrever os encargos com a alimentação animal podendo utilizar para esse efeito os vários alimentos descritos no quadro.

8 – Recursos Financeiros

Este quadro é preenchido automaticamente exceto: Dívidas a Instituição de Crédito, e Outras.

O financiamento total deve ser coincidente com o correspondente investimento total, inserido no quadro dos investimentos.

9 – Proveitos, custos e subsídios

Nesta página são indicados o tipo de Atividade (Vegetal ou Animal), o Setor e a respetiva Atividade vegetal ou animal onde se pretende investir conforme o que foi inserido anteriormente.

Assim deverá ser registado, consoante o setor e a atividade respetiva, a área na situação pré-operação e preencher com os valores previsionais para todos os anos do pedido de apoio até ao ano do fim vida útil da operação. As quantidades são calculadas automaticamente com base na base de dados das atividades.

Nos casos em que se efetua uma sucessão ou rotação cultural na mesma área (ex: estufas ou culturas forrageiras) deverá ser repetido o número de local e o setor de atividade as vezes necessárias ao preenchimento de todas as culturas efetuadas.

O campo da tipologia deve ser preenchido de acordo com a classificação da tipologia regional mais adequada à atividade em causa.

Na coluna relativa ao Destino da produção deverá optar por “Nacional” quando a produção for escoada no mercado nacional; por “Exterior” quando o destino da produção for exportação e por “Auto” quando a produção for para auto-consumo ou auto-utilização na própria exploração pelos animais que constituem o sistema produtivo. Quando se trate de uma atividade de produção forrageira para venda parcial ou total, deverá ser prevista uma linha com áreas de atividades para auto-utilização e outra linha com áreas da atividade para a venda.

10 – Rentabilidade da operação

Este quadro tem linhas de preenchimento automático que são preenchidas com valores resultantes de quadros anteriores.

As **Vendas e Subsídios** diretos à produção relativamente aos proveitos da operação e os Custos da operação das atividades agrícolas são carregados automaticamente. Relativamente aos restantes campos de proveitos e custos de exploração, devem ser preenchidos com os valores previsionais anuais relativos ao investimento, até ao ano cruzeiro.

Na linha **Outros proveitos da operação** deverá inscrever os valores previsionais de proveitos resultantes da venda de subprodutos que não foram contabilizados nas vendas do produto principal considerado na página 19. Relativamente aos “outros custos da operação” deverá inscrever os custos previsionais imputados a estes subprodutos ou produtos de refugo, assim como a custos de carácter geral referentes às atividades do investimento e ainda não contabilizados anteriormente.

Relativamente aos proveitos, deverão ser inscritos os provenientes de **Indemnizações Compensatórias, Agroambientais e Outros Subsídios**, excluindo os subsídios originados por este investimento ou por prémio de instalação.

Quanto aos custos para além dos já referidos também devem ser inscritos os valores previsionais relativos ao investimento, para cada ano relativamente a **Conservação e reparação de construções e equipamentos, Custos financeiros, Impostos indiretos, Mão-de-obra, Rendas, Amortizações e Contribuições e seguros.**

11 – Critérios de Elegibilidade

A décima primeira página fornece informação relativa aos critérios de elegibilidade do promotor e da operação. Os candidatos ao presente apoio e os investimentos propostos devem reunir as condições exigidas nos artigos 5.º e 6.º da Portaria n.º230/2014, de 11 de novembro.

Para o efeito deverá ter em consideração, os seguintes aspetos: encontrarem-se legalmente constituídos; cumprirem as condições legais necessárias ao exercício da respetiva atividade; assegurem, quando aplicável, as fontes de financiamento de capital alheio.

12 – Indicadores

Inserir os seguintes dados:

- Taxa atual de REFI³ (refinanciamento do Banco Central Europeu)
- Taxa de imposto sobre o rendimento

Nesta opção são calculados automaticamente os seguintes indicadores:

- VALin – Valor atualizado líquido dos investimentos
- TIR – taxa interna de rentabilidade
- Período de recuperação do investimento (anos) – (este indicador pode ser utilizado para estimar o “Ano fim de vida útil da operação”)

Há ainda um quadro relativo ao Emprego. Os totais de Unidades de Trabalho Ano (UTA) nos anos de Pré-Operação e de Cruzeiro são calculados e exibidos pela

³ É a taxa que os bancos devem pagar no momento em que pedem dinheiro emprestado ao Banco Central Europeu.

aplicação tendo em consideração os dados inseridos na opção “Proveitos, Custos e Subsídios”. Deve indicar-se as UTA relativas aos homens e as relativas às mulheres. Deve ainda indicar-se os números de mulheres e homens no Ano Pré-Operação e no Ano Cruzeiro.

13 – Aceitação

A última página é a que dá a possibilidade ao promotor para aceitar os termos legais do formulário e é também a página que contém o botão que vai permitir submeter o formulário. A submissão só irá prosseguir se todos os dados estiverem coerentes e se o preenchimento tiver sido o correto. Caso o formulário tenha erros, estes serão listados e aparecerão listados no ecrã.

As páginas do formulário de candidatura da medida **3.3.1 – Investimento na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas** – Programa Desenvolvimento Rural 2020 são os seguintes:

1 – Início do Formulário

A primeira página tem um pequeno texto introdutório que explica o propósito do formulário e que tem alguns documentos auxiliares para a submissão do formulário. Um deles é o *template* da memória descritiva que deve ser preenchida pelo utilizador, convertida em PDF e anexada no local pedido (página 4).

2 – Caracterização do Promotor

Pelo facto de estar registado no IFAP, muitos elementos identificativos são pré-preenchidos, sendo, no entanto, necessário que o beneficiário verifique que esses se encontram devidamente atualizados.

3 – Promotor – Dados complementares

A terceira página tem informações genéricas, como dimensão da empresa, n.º de UTA, volume de negócios, ano das últimas contas, valor do Ativo, e tipo de organização.

4 – Projeto

Na quarta página tem a informação sobre caracterização do projeto, planificação do projeto e detalhes do projeto.

O preenchimento é da seguinte forma:

Caraterização do projeto:

Designação do projeto – deverá ser preenchida com uma descrição resumida do investimento pretendido.

Sumário – deverá ser preenchida com uma descrição resumida que identifique o investimento pretendido.

Memória descritiva – deverá ser anexado o documento da memória descritiva convertido em PDF de modo a contribuir para a boa caracterização e fundamentação do investimento proposto.

Sector do projeto – deverá seleccionar da listagem fornecida as opções que dizem respeito ao sector do projeto.

Planificação do Projeto:

Data início do projeto – dia a partir do qual começa a execução do investimento, sendo, em termos contabilísticos, definido pela data da fatura mais antiga relativa a despesas relativas.

Data de conclusão da operação – dia de conclusão da operação, determinado no contrato de financiamento.

Ano cruzeiro – inserir o ano pelo qual se consideram estabilizados os proveitos e custos de exploração.

Ano fim de vida útil da operação – o ano fim de vida útil da operação pode coincidir com o ano cruzeiro.

Detalhes do projeto:

O promotor é um agrupamento ou organização de produtores do sector de investimento ou membro destas – deverá ser seleccionado sim ou não.

O projeto consubstancia uma intervenção de redimensionamento ou de cooperação empresarial - deverá ser seleccionado sim ou não.

Tipo de organização - deverá seleccionar da listagem fornecida as opções que dizem respeito ao tipo de organização.

5 – Locais do projeto

Localização das actividades/investimentos do plano empresarial:

Descrição – denominação do investimento, de forma que o mesmo seja identificável.

Distrito – deverá selecionar da listagem fornecida as opções que dizem respeito ao local identificado.

Concelho e Freguesia - deverá selecionar da listagem fornecida as opções que dizem respeito ao local identificado. Caso o investimento incida em duas ou mais freguesias deve identificar tantos locais quantas as freguesias e as correspondentes parcelas (parcelário) ou os seus limites através de ficheiros georreferenciados.

6 – Investimentos

Deverá registar, neste quadro, todos os investimentos necessários ao sucesso da operação, inclusive os que não têm elegibilidade como é o caso dos investimentos em animais reprodutores.

O preenchimento deste quadro deve ser efetuado nos seguintes termos:

Rubrica - a rúbrica deve classificar o investimento de acordo com as opções apresentadas.

Sub-rubrica - deve escolher entre uma das opções existentes

Designação – deve ser identificado o investimento pretendido, devendo efetuar a sua discriminação e dimensão. Deverá pormenorizar sempre, e o mais possível, nos casos em que os valores de investimento careçam de fundamentação por serem apresentados por montante superior ao que é considerado normal naquele investimento.

Investimento sem IVA – deverá ser preenchido com o valor do investimento sem IVA.

Investimento com IVA elegível – coluna de preenchimento automático.

Taxa de IVA – deverá ser preenchido com a taxa de IVA aplicada ao investimento.

Investimento Total – deverá ser preenchido com o valor do investimento incluindo o IVA.

Investimento Elegível – deverá ser preenchido com o valor do investimento sem o IVA.

Valor Residual – a coluna deve ser preenchida com os valores de investimento total deduzidos das suas amortizações anuais até ao ano do fim da vida útil da operação.

Quantidade e Unidade de Investimento – cada rubrica de investimento deve ser selecionada a unidade utilizada para a quantificação do investimento.

Realização - deve ser inscrita a data previsional para a execução do respetivo investimento.

7 – Recursos Financeiros

Este quadro é preenchido automaticamente exceto: Dívidas a Instituição de Crédito, e Outras.

O financiamento total deve ser coincidente com o correspondente investimento total, inserido no quadro dos investimentos.

8 – Balanços Históricos

Os dados referentes aos anos de 2011 a 2013 refletem os dados apresentados na IES (Informação Empresarial Simplificada) respetiva. Os restantes anos a preencher são previsionais.

9 – Demonstrações de resultados

Os dados referentes aos anos de 2011 a 2013 refletem os dados apresentados na IES respetiva. Os restantes anos a preencher são previsionais.

10 – Rentabilidade da operação

Nesta página são indicados o tipo de Proveitos/Custos, o Produto e a respetiva Unidade relativa à qual o produto ou matéria-prima indicados possam ser medidos.

Assim deverá ser registado, consoante o proveito/custo e o produto respetivo, o valor unitário na situação pré-operação e preencher com os valores previsionais para todos os anos do pedido de apoio até ao ano do fim vida útil da operação. As quantidades são calculadas automaticamente com base na base de dados das atividades.

11 – Rentabilidade (resumo)

Este quadro tem linhas de preenchimento automático que são preenchidas com valores resultantes de quadros anteriores.

As **Vendas de Produtos e Prestação de Serviços** diretos à produção relativamente aos proveitos de exploração. Relativamente aos restantes campos de proveitos e custos de exploração, devem ser preenchidos com os valores previsionais anuais relativos ao investimento, até ao ano cruzeiro.

Na linha **Outros proveitos de exploração** deverá inscrever os valores previsionais de proveitos resultantes da venda de subprodutos que não foram contabilizados nas vendas do produto principal. Relativamente aos “outros custos de exploração” deverá inscrever os custos previsionais imputados a estes subprodutos ou produtos de refugo, assim como a custos de carácter geral referentes às atividades do investimento e ainda não contabilizados anteriormente.

Quanto aos custos para além dos já referidos também devem ser inscritos os valores previsionais relativos ao investimento, para cada ano relativamente a **Fornecimento e Serviços Externos, Custos com o pessoal, Amortizações, provisões, Impostos, Custos e perdas financeiras de exploração, custos extraordinários e custos e perdas financeiras.**

12 – Critérios de Elegibilidade

A décima segunda página fornece informação relativa aos critérios de elegibilidade do promotor e da operação. Os candidatos ao presente apoio e os investimentos propostos devem reunir as condições exigidas nos artigos 5.º e 6.º da Portaria n.º230/2014, de 11 de novembro.

Para o efeito deverá ter em consideração, os seguintes aspetos: encontrarem-se legalmente constituídos; cumprirem as condições legais necessárias ao exercício da respetiva atividade; possuírem situação económica e financeira equilibrada, com uma autonomia financeira pré-projeto igual ou superior a 20%, devendo o indicador ter por base o exercício ao ano da apresentação da candidatura; obrigarem -se a que o montante dos suprimentos ou empréstimos de sócios ou acionistas, que contribuam para garantir o indicador referido na alínea anterior, seja integrado em capitais próprios, até à data de aceitação da concessão do apoio; o indicador de autonomia financeira pré-projeto pode ser comprovado com informação mais recente, desde que se reporte a uma data anterior à da apresentação da candidatura, devendo para o efeito ser apresentados os respetivos balanços e demonstrações de resultados

devidamente certificados por um revisor oficial de contas; assegurem, quando aplicável, as fontes de financiamento de capital alheio; cumpram as disposições legais aplicáveis aos investimentos propostos, designadamente em matéria de licenciamento.

13 – Indicadores

Inserir os seguintes dados:

- Taxa atual de REFI (refinanciamento do Banco central Europeu)
- Taxa de imposto sobre o rendimento

Nesta opção são calculados automaticamente os seguintes indicadores:

- VALin – Valor atualizado líquido dos investimentos
- TIR – taxa interna de rentabilidade
- Período de recuperação do investimento (anos) – (este indicador pode ser utilizado para estimar o “Ano fim de vida útil da operação”)

Há ainda um quadro relativo ao Emprego. Os totais de UTA nos anos de Pré-Operação e de Cruzeiro são calculados e exibidos pela aplicação tendo em consideração os dados inseridos na opção “Proveitos, Custos e Subsídios”. Deve indicar-se as UTA relativas aos homens e as relativas às mulheres. Deve ainda indicar-se os números de mulheres e homens no Ano Pré-Operação e no Ano Cruzeiro.

14 – Aceitação

A última página é a que dá a possibilidade ao promotor para aceitar os termos legais do formulário e é também a página que contém o botão que vai permitir submeter o formulário. A submissão só irá prosseguir se todos os dados estiverem coerentes e se o preenchimento tiver sido o correto. Caso o formulário tenha erros, estes serão listados e aparecerão listados no ecrã.

Capítulo três – Análise Crítica do Estágio

O estágio curricular é, muitas vezes, a primeira oportunidade que os estudantes tem para colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do seu percurso académico, e tem como objetivo proporcionar ao estagiário uma experiência social, profissional e cultural.

As tarefas desempenhadas ao longo do estágio foram essencialmente a elaboração de candidaturas a sistema de incentivos ao investimento das empresas e diagnósticos económico-financeiros. A elaboração de estudos de viabilidade económica e financeira, bem como os diagnósticos económico-financeiros, foram atividades extremamente relevantes. Estas exigiram a análise de todo o histórico e situação atual dos negócios, onde me foi possível aplicar diversos conhecimentos teóricos à realidade. Durante o período de estágio fui recordando alguns dos termos e conceitos aprendidos ao longo da minha licenciatura e mestrado, nomeadamente no que concerne a análise financeira, avaliação de projetos, contabilidade financeira e cálculo financeiro, o que me permitiu ter consciência da sua aplicabilidade prática.

Este estágio curricular deu-me o privilégio de participar em projetos bastante exigentes, nomeadamente projetos de investimento para empresas de base tecnológica recente, foram sentidas algumas dificuldades no entendimento do processo de fabrico, e contactar com clientes, aquando da recolha da informação dos mesmos. Recolha de Informação em entrevista presencial, realizada nas instalações da Multisector em Braga, ou via Skype através das instalações da Multisector no Cacém e realizada uma visita externa a um promotor de investimento, sito na Zona Industrial Adaúfe, Braga, onde tive a oportunidade de conhecer as instalações da empresa, e todo o processo de fabrico de interativos baseados em multitoque (*touch*). Essa mesma empresa é responsável pelo desenvolvimento de uma tecnologia capaz de desenvolver televisões de grandes dimensões – de 40 ou mais polegadas – em “mega *tablets*”, com uma experiência de toque semelhante à dos dispositivos móveis como *smartphones* ou tabletes convencionais.

O processo de integração na Multisector foi simples e o período de adaptação curto, dada a total predisposição, de todos os membros, para me enquadrar nos projetos, responder a todas as minhas dúvidas e auxiliar na aplicação dos conteúdos teóricos. Para além disso, sinto que prestei um contributo bastante positivo para a empresa. Analisando o meu trabalho na equipa, considero que me empenhei da

melhor forma, no sentido de ajudar a equipa a alcançar os seus objetivos. Esforcei-me por criar valor, através de uma atitude ativa na elaboração das minhas tarefas, e do esforço para adquirir os conhecimentos essenciais à boa execução dos trabalhos.

A oportunidade de estágio deu-me o privilégio de conhecer outras pessoas e empresas, que de outra forma não teria oportunidade. Além disto, a participação em reuniões enriqueceram e alargaram o meu conhecimento.

Terminado o estágio, faço uma avaliação bastante positiva do mesmo.

CONCLUSÃO

O estágio curricular constitui uma de três formas possíveis de concluir o Mestrado em Finanças Empresariais. O trabalho desenvolvido ao longo das 24 semanas foi uma forma de consolidar conceitos importantes aprendidos ao longo do meu percurso académico. E desse modo, o estágio permitiu-me o contato com profissionais competentes e com grande experiência na atividade de consultoria empresarial.

Inicialmente foi-me disponibilizada diversa informação sobre os sistemas de incentivos, desde legislação, normas técnicas e de gestão daí a ideia de fazer uma junção da diversa informação, relativa aos 3 Sistemas de Incentivos: SI Inovação, SI Internacionalização, SI Qualificação, SI I&DT e reuni-la nos diferentes quadros apresentados (Parte 2 – Estrutura Operacional do PORTUGAL 2020).

Os sistemas de incentivos são mais do que uma forma alternativa de obter financiamento, pelas empresas, associações empresárias ou outras entidades integradas no Sistema Científico Tecnológico (SCT). São incentivos concedidos sem lugar a pagamento de juros, com períodos de carência apropriados aos investimentos em causa. A possibilidade dos promotores poderem requerer um adiantamento do incentivo, onde atualmente pode ir até 50% do investimento elegível, é um estímulo ao investimento e uma garantia de acesso a capitais.

Como foi referido na Parte II - Os constrangimentos em matéria de financiamento às PME, o financiamento bancário encontra-se cada vez mais restrito, seletivo, e encarecido com elevadas taxas de amortização. Por outro lado as empresas dispõem cada vez mais de menor capacidade financeira para responder aos seus compromissos, o risco empresarial é cada vez maior, esta situação compromete a realização de investimento na economia portuguesa. As empresas sentem-se desencorajadas para novos projetos, não arriscam na entrada de novos mercados nacionais e internacionais. Este é um cenário preocupante, no momento em que a atual conjuntura económica portuguesa necessita da realização de investimento, nomeadamente desenvolvido pelas PME.

Os sistemas de incentivos são assim uma forma de incentivar o investimento por parte das empresas, de forma, através de modelos de produção e criação de novos produtos que permita uma maior produtividade e competitividade, nacional e internacional, incentivar o desenvolvimento de atividades de dinamização regional,

apostar no desenvolvimento de processos tecnológicos que no futuro poderá ser essencial para a empresa inovadora. Os sistemas de incentivos constituem, a par do financiamento bancário, os recursos alheios à disposição de uma empresa para financiar o investimento. As duas modalidades distinguem-se pelo seguinte:

- os sistemas de incentivos não representam qualquer custo financeiro e, no caso de financiamentos a fundo perdido, o financiamento significa *inflow* direto de capital; o financiamento bancário significa um custo de financiamento;
- os incentivos têm órgãos gestores que prestam contas à União Europeia; os bancos são entidades autónomas que têm no financiamento dos agentes económicos produtivos uma componente significativa do seu negócio;
- os incentivos são instrumentos de política económica que devem surtir efeito na diminuição de assimetrias regionais, na valorização do saber e do património natural, na aposta em setores com impacto na balança comercial, etc.; o financiamento bancário é concedido perante do projeto, promotor e a negociação de um prazo (juro).

Este enquadramento mostra como o incentivo é á partida, mais favorável ao investidor. No entanto tem custos relevantes associados:

- ao representar uma candidatura a sistemas de incentivos, os promotores comprometem-se com um conjunto de procedimentos e metas que, em caso de incumprimentos, podem perder todo o incentivo atribuído;
- a burocracia atinge níveis elevadíssimos, significando custos e, sobretudo um desgaste emocional difícil de gerir.

Apesar da elevada aprendizagem na preparação e elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos realizada em estágio, o mesmo não permitiu o acompanhamento à execução do projeto de investimento, de forma a garantir o cumprimento das condições previstas no contrato de concessão de incentivos e maximização do incentivo aprovado.

Com a elaboração deste documento, o objetivo do estágio fica assim cumprido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth; CHRISTENSEN, Clayton Roland – **Business Policy: Text and Cases**. 5.^a ed., Richard Irwin Corp, 1982.

BASTARDO, Carlos; GOMES, António Rosa - **Fusões e Aquisições (M & A) – uma abordagem de avaliação de empresas**. 4.^a ed., Texto Editora, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton – The Past and Future of Competitive Advantage. **Sloan Management Review**, Winter 2001, pp. 105-109.

COHEN, Elie – **Análise Financeira**, Lisboa: Editorial Presença, 1996.

DUARTE, Carlos; ESPERANÇA, José - **Empreendedorismo e Planeamento Financeiro**. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

FERNANDES, Carla Manuela de Assunção; PEGUINHO, Cristina; VIEIRA, Elisabete; NEIVA, Joaquim – **Análise Financeira: Teoria e Prática: aplicação no âmbito do SNC**. 2.^a ed., Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

FREIRE, Adriano – **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 1.^a ed., Editorial Verbo.1996.

JOÃO, Leão; MARTINS, Ana; GONÇALVES, João - Financiamento da Economia Portuguesa: um Obstáculo ao Crescimento? Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. N.º 52 (2014).

MOREIRA, José António - **Análise Financeira de Empresas – da Teoria à Prática**. 3.^a ed., Porto: Associação da Bolsa de Derivados dos Porto, 1999.

NEVES, João Carvalho das - **Avaliação de Empresas e Negócios**. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

PINHO, Carlos; TAVARES, Susana – **Análise Financeira e Mercados**. 2.^a ed. Lisboa: Áreas Editora, 2012.

REIS, Felipa Lopes; SILVA, Maria - **Princípios de Gestão**. 1.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012 .

SANTOS, António J. Robalo – **Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

SILVA, Eduardo Sá; QUEIRÓS, Mário – **Gestão Financeira – Análise de Investimentos**. 2.^a ed. Porto: Vida Económica, 2011.

Acordo de Parceria 2014-2020, Julho 2014.

[Consulta: 15 de nov. de 2014]. Disponível em www: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-temas/portugal-2020/acordo-parceria/acordo-parceria.aspx>

Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP “Indicadores Conjunturais de Monitorização”. Boletim Informativo QREN N.º 23.

[Consulta: 15 de nov. de 2014]. Disponível em: [www: http://www.qren.pt/np4/file/4378/boletim_informativo_n23_v02.pdf](http://www.qren.pt/np4/file/4378/boletim_informativo_n23_v02.pdf)

Eurocid – Centro de Informação Europeia Jacques Delors.

[Consulta: 15 de nov. de 2014]. Disponível em: [www: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=8038#Enquadramento](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=8038#Enquadramento)

HAHN, Johannes - EUROPEAN COMMISSION – Press Release database.

Consulta: 20 de nov. de 2014]. Disponível em www: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-885_en.htm

PORTUGAL 2020.

[Consulta: 10 de nov. de 2014]. Disponível em [www: https://www.portugal2020.pt/Portal2020](https://www.portugal2020.pt/Portal2020)

Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização - *Portaria n.º 57 - A/2015 de 27 de fevereiro*.