

# **Avaliação de projetos de investimento no âmbito dos sistemas de incentivos: o caso de uma empresa de consultoria**

Relatório de Estágio

Diogo Ricardo Dias

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# **Avaliação de projetos de investimento no âmbito dos sistemas de incentivos: o caso de uma empresa de consultoria**

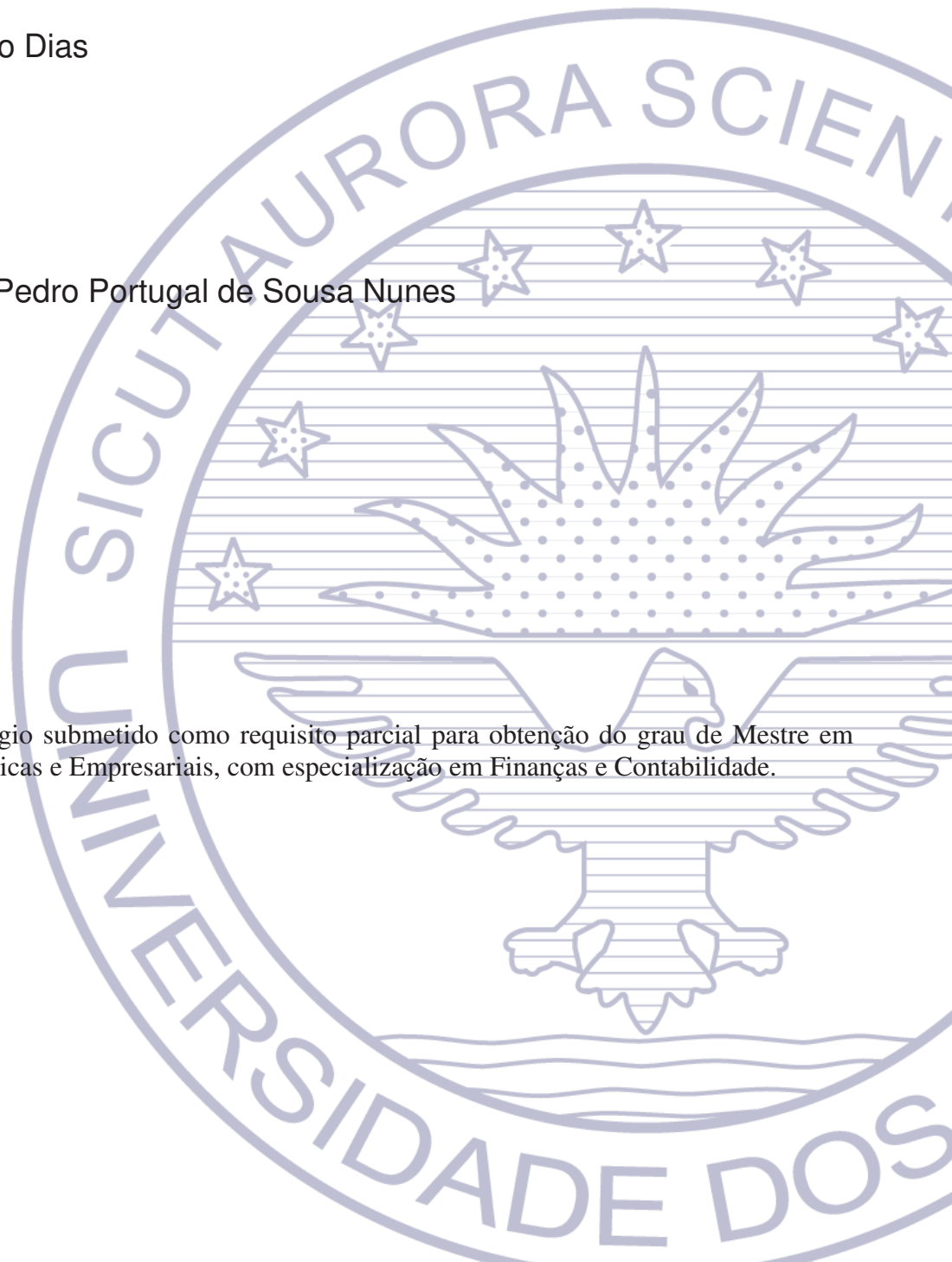
Relatório de Estágio

Diogo Ricardo Dias

## **Orientador**

Prof. Doutor Pedro Portugal de Sousa Nunes

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



## RESUMO

O presente relatório é o resultado final do estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores, que decorreu de 1 de outubro de 2018 a 30 de junho de 2019, na Fundo de Maneio. Esta empresa tem como principal atividade a prestação de serviços de consultoria gestão para negócios e formação profissional.

Este relatório, apresenta as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, tendo em conta os conceitos teóricos aprendidos ao longo do percurso académico, na licenciatura em Gestão e no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, tendo-se aplicado alguns destes conceitos durante o estágio.

Primeiramente, é caracterizada a instituição de acolhimento, apresenta-se revisão bibliográfica no âmbito de consultoria de gestão, a sua história e evolução da prestação deste serviço em Portugal. Na sequência, apresenta-se os Fundos Europeus e Estruturais de Investimento, o Programa Operacional Portugal 2020 e o Programa Operacional Açores 2020. Depois, descrevem-se as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, que incidiu sobretudo na elaboração de projetos de investimentos aos fundos comunitários e elaboração de pedidos de pagamento ou reembolso. Por último, a análise crítica à instituição de acolhimento e às atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: consultoria de gestão, estudo de viabilidade económico-financeira, plano de negócio, projeto de investimento, pedido de pagamento, sistemas de incentivos.

## ABSTRACT

This report is the final result of the curricular internship for the master's degree in Economic and Business Sciences at the University of the Azores, which took place from October 1, 2018 to June 30, 2019, at Fundo de Maneio. The main activity of this company is to provide management consulting services for business and professional training.

In this report, the activities developed during the internship are presented, taking into account the theoretical concepts learned along the academic path, in the Management degree and in the Master in Economic and Business Sciences, having applied some of these concepts during the internship.

First, the host institution is characterized, followed by a bibliographic review in the scope of management consultancy, its history and evolution of the provision of this service in Portugal. The European and Structural Investment Funds, the Operational Program Portugal 2020 and the Operational Program Azores 2020 are presented below. Subsequently, the description of the activities developed during the curricular internship, which mainly focused on the elaboration of investment projects for community funds and preparation of payment or refund requests. Finally, the critical analysis of the host institution and the activities developed.

Keywords: management consultancy, financial economic feasibility study, business plan, investment project, payment request, incentive systems.

## AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação, que agradeço a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a realização deste relatório de estágio.

Agradeço primeiramente à minha família, especialmente aos meus pais e avós, pelo suporte educativo, moral e financeiro durante toda a minha vida. Sem eles, não seria possível percorrer todas as etapas até aqui. De igual forma, agradeço à minha namorada por todo o companheirismo, amizade e ajuda em todos os momentos.

Quero agradecer, ao Professor Doutor Pedro Portugal Nunes, que aceitou ser o meu orientador e por todas as orientações e suporte na realização deste relatório de estágio.

Agradeço ao Professor Doutor Gualter Couto e ao Professor Doutor Pedro Pimentel, em representação da Fundo de Maneio Lda, por terem aceitado a realização do estágio e por todos os conselhos e orientações.

Um agradecimento especial à minha tutora, Doutora Paula Gonçalves e a toda a equipa da Fundo de Maneio, pela partilha de conhecimentos e apoio durante o período de estágio.

Por fim e não menos importante, um grande agradecimento a todos os meus amigos, que de forma direta ou indireta ajudaram neste processo.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
LISTA DE TABELAS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
CAPITULO I - INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE .....	3
2.1    Descrição Sumária da entidade.....	3
2.2    Organograma .....	5
2.3    Área de atuação .....	6
2.4    Portefólio .....	8
2.5    Principais Concorrentes.....	13
CAPÍTULO III – CONSULTORIA DE GESTÃO .....	16
3.1    Conceito de consultoria de gestão .....	16
3.2    História e evolução em Portugal.....	18
CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS .....	25
4.1    Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento .....	25
4.2    Portugal 2020.....	29
4.3    A Região Autónoma dos Açores .....	34
4.3.1    A condição ultraperiférica dos Açores.....	34
4.3.2    Programas Operacionais na Região Autónoma dos Açores .....	36
CAPÍTULO V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	40
5.1    Processo de candidatura ao Competir + .....	40
5.1.1    Enquadramento de projetos e documentos necessários .....	40
5.1.2    Plano de negócios e estudo de viabilidade.....	43
5.1.3    Formalização de candidatura .....	47
5.2    Instrução de pedido de pagamento ou reembolso.....	50
CAPÍTULO VI – ANÁLISE CRÍTICA .....	54
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da Fundo de Maneio .....	4
Tabela 2. Número de empresas de consultoria de gestão por região .....	21
Tabela 3. Volume de negócios de empresas e consultoria de gestão por região.....	22
Tabela 4. VAB de empresas de consultoria de gestão por região .....	22
Tabela 5. Pessoal ao serviço em empresas de consultoria de gestão por região .....	23
Tabela 6. Quadros de programação e dotações financeiras em Portugal .....	26
Tabela 7. Dotação financeira por fundo, período programação 2014-2020.....	29
Tabela 8. Estrutura temática do Portugal 2020 .....	30
Tabela 9. Dotações financeiras dos PO .....	32
Tabela 10. Elegibilidade das regiões para os FEEI .....	33
Tabela 11. Dados das RUP .....	35
Tabela 12. Dotação financeira por eixo PO Açores 2020 .....	37
Tabela 13. Dotação financeira por medidas Prorural+ .....	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma Fundo de Maneio .....	5
Figura 2. Site Competir+ .....	48
Figura 3. Composição formulário candidatura Competir+ .....	49
Figura 4. Formulário de pedido de pagamento.....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**FEADER** - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

**FEDER** - Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional

**FSE** - Fundo Social Europeu

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PO** - Programas Operacionais

**QCA** - Quadro Comunitário de Apoio

**QREN** - Quadro de Referência Estratégica Nacional

**QEC** - Quadro Estratégico Comum

**UE** - União Europeia

## CAPITULO I - INTRODUÇÃO

O presente relatório é o resultado do estágio curricular integrado no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais lecionado na Universidade dos Açores e tem como finalidade apresentar sucintamente a empresa onde foi realizado, a evolução da atividade da consultoria em Portugal, os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e as atividades desenvolvidas no estágio.

O estágio realizou-se na empresa Fundo de Maneio – Consultoria, Recursos Humanos e Investimentos, mais especificamente no departamento de instrução de projetos de investimentos aos sistemas de incentivos, sob orientação da Doutora Paula Gonçalves, gerente da instituição.

O relatório está estruturado em sete capítulos, sendo primeiro a introdução. No segundo capítulo, é feita a caracterização da empresa de acolhimento, onde consta a descrição sumária da entidade, organograma, áreas de atuação e o portefólio.

No terceiro capítulo, apresentam-se a contextualização teórica da prestação de serviço de consultoria, a sua história, o surgimento no mercado Português e a sua evolução na última década em número de empresas, volume de negócios, valor acrescentado bruto gerado e pessoal ao serviço.

No quarto capítulo, retratam-se as áreas de atuação dos Fundos Europeus Estruturais de Investimento, as suas dotações financeiras para o período de programação 2014-2020 em Portugal, apresenta o Acordo Parceria para Portugal, denominado Portugal 2020, e por último, o Programa Operacional para os Açores, denominado, Açores 2020.

No quinto capítulo, relatam-se as principais atividades desenvolvidas durante o estágio, nomeadamente, a instrução de projetos de investimentos aos sistemas de incentivos do Competir+ e a elaboração de pedidos de pagamento ou reembolso.

O sexto apresenta a análise crítica ao estágio realizado, que relata uma apreciação à estrutura organizacional, recursos humanos, as competências adquiridas com a realização do estágio e deste relatório, assim como os conceitos teóricos obtidos na licenciatura e mestrado, aplicados às tarefas realizadas.

Por último, no sétimo capítulo, evidenciam-se as principais conclusões, tendo em conta as tarefas realizadas ao longo do estágio e o seu contributo para a inserção no mercado de trabalho.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE**

No presente capítulo apresenta-se a caracterização geral da entidade, isto é, a sua fundação, localização, o objeto social e forma jurídica. Caracteriza-se a organização interna, as áreas de atuação da empresa, alguns dos principais serviços em portefólio e por fim uma breve caracterização dos principais concorrentes.

### **2.1 Descrição Sumária da entidade**

A Fundo de Maneio – Consultoria, Recursos Humanos e Investimentos, Lda, que se designa neste relatório por Fundo de Maneio, está sediada na freguesia de São Pedro, concelho de Ponta Delgada, Açores, sendo esta a sua única valência. Está inscrita na Conservatória do Registo Comercial de Ponta Delgada com o número de matrícula 2176/2000-01-07.

Fundada no sétimo dia do primeiro mês do ano 2000, a Fundo de Maneio assume a forma jurídica de sociedade por quotas, sendo na data de constituição os sócios, Gualter Manuel Medeiros do Couto, José António Cabral Vieira e Pedro Miguel Silva Gonçalves Pimentel.

O objeto social da Fundo de Maneio consiste na prestação de serviços de consultoria na área da gestão e contabilidade; elaboração de estudos económicos; análises de impactos de medidas económico-sociais e ambientais; elaboração e análise de projetos de investimentos; formação; recrutamento e seleção de recursos humanos; prestação de serviços externos de segurança; higiene e saúde no trabalho; atividades recreativas; diversas atividades de serviços e investimentos diversos; atividade de consultoria em informática, entre outros.

A Tabela 1, apresenta de forma sucinta todos os dados relevantes que compõem a certidão permanente da empresa e a fazem caracterizar.

Tabela 1. Caracterização da Fundo de Maneio

<b>Fundo de Maneio - Consultoria, Recursos Humanos e Investimentos Lda.</b>	
<b>Objeto Social</b>	Consultoria na área de gestão e contabilidade, elaboração de estudos económicos, análise de impactos de medidas económico-sociais e ambientais, elaboração e análise de projetos de investimento, formação, recrutamento e seleção de recursos humanos, prestação de serviços externos de segurança, higiene e saúde no trabalho, atividades recreativas, outras atividades de serviços e investimentos diversos; atividades de consultoria em informática.
<b>CAE</b>	70220 - Outras Atividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedade por Quotas
<b>Sede</b>	Rua Bento José Morais, 23 1º Norte Esquerdo - São Pedro, Ponta Delgada, São Miguel
<b>NIF</b>	512054134
<b>Contactos</b>	296654047
<b>Email</b>	fm@fundodemaneyio.com
<b>Data Constituição</b>	07/01/2000
<b>Capital Social</b>	7 500 €
<b>Número de Matrícula</b>	2176/2000-01-07
<b>Site</b>	<a href="http://www.fundodemaneyio.com/">http://www.fundodemaneyio.com/</a>

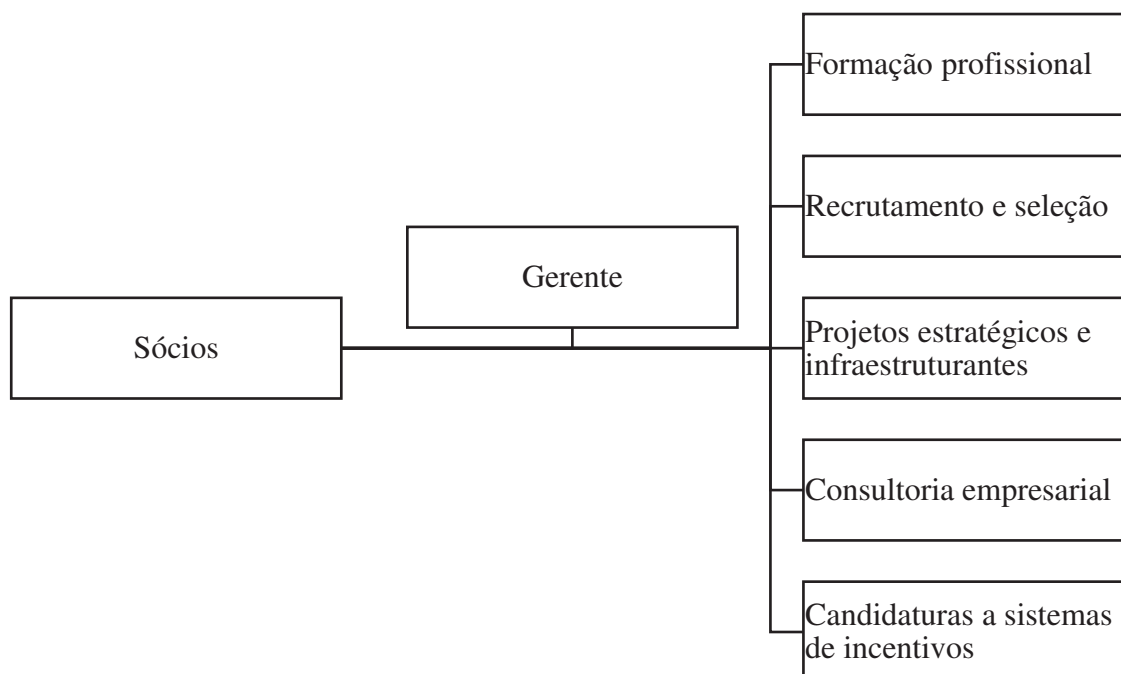
Fonte: Adaptado de certidão permanente Fundo de Maneio, 2018

## 2.2 Organograma

À data da elaboração do presente relatório, a Fundo de Maneio empregava 12 colaboradores. A Figura 1 apresenta o organograma da empresa, que representa divisão de departamentos por área funcional. Assim a empresa era constituída por 2 sócios, 1 gerente, 1 na área da formação profissional, 1 no recrutamento e seleção, 2 em projetos estratégicos e infraestruturantes, 3 em candidaturas aos sistemas de incentivos e 2 na consultoria empresarial.

O número de colaboradores apresentado por departamento funcional não apresentava um caráter fixo ou taxativo, uma vez que de acordo com a ordem e carga de trabalho, ocorria alguns ajustes no número de colaboradores afetos a determinada tarefa, assim que fosse necessário.

Figura 1. Organograma Fundo de Maneio



### 2.3 Área de atuação

A Fundo de Maneio atua essencialmente no mercado *Business-to-Business* (B2B), e desenvolve o seu serviço no âmbito dos seguintes vetores:

1. Estudos e planos estratégicos;
2. Candidaturas a fundos comunitários;
3. Análise financeira;
4. Avaliação de empresas e negócios;
5. Marketing;
6. Definição de políticas organizacionais; e
7. Recursos humanos

Respeitante ao vetor 1 prestam-se serviços de Estudo de impacto económico; Reestruturação de organizações públicas e privadas; Planeamento estratégico.

O vetor 2 contemplam Candidaturas a fundos comunitários; Candidaturas a sistemas de incentivos vigentes; Elaboração de projetos de investimentos; Acompanhamento da análise de candidaturas; Acompanhamento da execução física de financeira.

No vetor 3 enquadram-se serviços de Diagnóstico e interpretação de informação financeira; Análise do equilíbrio financeiro; Medição do risco do negócio; Análise comparativa da empresa com o setor.

No que respeita ao vetor 4 incluem-se tarefas como Avaliação de empresas e negócios; Avaliação de ativos tangíveis e intangíveis; Avaliação da viabilidade económica e financeira; Avaliação de fontes de financiamento.

O vetor 5 diz respeito a serviços de Estudos de mercado e de opinião; Análise ao comportamento dos consumidores; Análise de satisfação dos consumidores; Apoio à definição da política de marketing; Marketing de imagem e apresentação multimédia;

Referente ao vetor 6 enquadram-se serviços de Definição de políticas organizacionais; Estudo da política de investimento; Estudo da política de financiamento; Estudo da política funcional operacional e administrativa.

Por fim, no vetor 7 incluem-se serviços de Identificação das necessidades de formação; Análise do impacto de ações de formação; Desenvolvimento e implementação de ações de formação; Apoio à definição da política de remunerações e de incentivos; Análise de produtividade e do desempenho; Recrutamento e seleção de pessoal; Gestão do pessoal.

Ainda no que respeita ao vetor 7 a Fundo de Maneio é entidade formadora desde 2004 nas áreas de educação e formação, nomeadamente nas categorias formativas: 141- Formação de Professores e Formadores; 345- Gestão e administração; e 380- Direito, acreditada pela Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional (DREQP) com o código de certificação n.º 16/2018 3 e tem desenvolvido várias iniciativas estruturadas em função de necessidade detetadas no mercado ou em colaboração com os seus clientes. Atualmente a oferta formativa é composta pelas seguintes formações:

- Curso de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas (PME);
- Formação Pedagógica Inicial de Formadores;
- Gestão da Hospitalidade em Turismo;
- Curso de Alojamento Local;
- Governação das Sociedades; e
- *Storytelling*.

Mediante o cariz das formações, podem assumir as modalidades presencial, *blended-learning* e *eletronic-learning*.

As formações em modalidade presencial, realizam-se nas instalações de uma empresa parceira e procura-se adaptar os horários à agenda dos formandos, respeitando os bons princípios pedagógicos.

A modalidade *eletronic-learning* prima pela flexibilidade de horários e o processo formativo desenvolve-se através da plataforma Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (MOODLE) instalada no servidor da empresa. É uma plataforma bastante versátil e dispõe de vários instrumentos à disposição quer de formadores como de formandos.

Por último, a modalidade *blended-learning* conjuga parte da formação em modalidade presencial, que normalmente respeita a momentos de avaliação, e outra parte em modalidade eletrónica, que respeita a aulas em formato vídeo.

## **2.4 Portefólio**

Com aproximadamente duas décadas de atuação no mercado regional, a Fundo de Maneio já realizou mais de 700 projetos em diferentes áreas de negócio, dos quais, mais de 50 referentes a projetos estratégicos e infraestruturantes, resultando em mais de 1500 milhões de euros de investimento e contribuindo com mais de 5600 postos de trabalhos.

No âmbito da atuação da Fundo de Maneio, destacam-se projetos de investimentos e estudos de exigência técnico-científica nos setores primário, secundário e terciário.

Nas unidades de alojamento podemos realçar os seguintes projetos de investimento levados avante com a parceria da Fundo de Maneio:

- ❖ Quinta da Mó Turismo em Espaço Rural;
- ❖ Hotel Pedras do Mar;
- ❖ Hotel Comfort Inn;
- ❖ Hotel Vale do Navio;
- ❖ Apartamentos Turísticos Vila Emigrante;
- ❖ Hotel Verde Mar & Spa;

Na restauração e similares, realizaram-se alguns dos projetos que tem maior reconhecimento a nível regional, nomeadamente:

- ❖ Ò Kilo;
- ❖ Cervejaria Docas;
- ❖ Restaurante Caldeiras de Ribeira Grande;
- ❖ TukáTula Bar;
- ❖ Baia dos Anjos;
- ❖ Cais da Sardinha Azores.

Entre os muitos projetos de animação turística levados a cabo com a parceria da Fundo de Maneio, podemos destacar:

- ❖ Atlantic Bowling;
- ❖ Costumes de Verão;
- ❖ Panazórica;
- ❖ Futurismo;
- ❖ ANC Motos;
- ❖ Centro de Mergulho Azores Sub.

Na área de comércio e serviços realizaram imensos projetos de investimento, entre os quais se destacam:

- ❖ Líder Frutas;
- ❖ Salsiçor;
- ❖ Açor Piscinas;
- ❖ Central dos Cabelos;
- ❖ Servicater;
- ❖ ITOC.

Na saúde, proporcionaram uma serie de projetos de investimentos que com o passar dos anos, angariaram algum destaque a nível regional, entre os quais:

- ❖ Clínica Veterinária da Fajã de Baixo;
- ❖ Meka Center;
- ❖ Instituto Catarina Furtado;
- ❖ Arcodente – Laboratório de Prótese Dentária;
- ❖ Policlínica de Vila Franca do Campo;
- ❖ Consultório de Cardiologia Raquel Dourado e André Gomes.

No âmbito agrícola, podemos destacar os seguintes projetos de investimentos realizados pela Fundo de Maneio:

- ❖ Agraçor – Suínos dos Açores;
- ❖ Finançaçor Agro-Alimentar;
- ❖ Noviçor – Novilhos dos Açores;

- ❖ MotaMix;
- ❖ Paulo Cunha;
- ❖ Álvaro Teixeira.

Dos projetos de investimentos no âmbito ambiental com maior reconhecimento e de maior dimensão destacam-se:

- ❖ CAEN – Companhia Açoriana de Energias Renováveis;
- ❖ Central de Vermicompostagem – Profrutos;
- ❖ Centro de Processamento de Resíduos das ilhas de Santa Maria, São Jorge, Pico e Faial;
- ❖ Requalificação Ambiental das Bacias Hidrográficas das Lagoas das Furnas e Sete Cidades;
- ❖ Central de Tratamento e Valorização de Resíduos da Ilha Terceira.

Entre os principais projetos infraestruturantes realizados pela Fundo de Maneio, enalteçemos:

- ❖ **Competitividade Territorial e a Coesão Económica e Social – Região Autónoma dos Açores** (2005), colaboração de Augusto Mateus e Associados, Lda. Para: Direção Geral do Desenvolvimento Regional;
- ❖ **Avaliação de Sobrecustos de Investimento no Transporte Marítimo** (2007), colaboração Universidade dos Açores. Para: Vice-Presidência do Governo Regional dos Açores;

- ❖ **A Região Autónoma dos Açores e a Evolução dos Mercados Internacionais do Petróleo e dos Cereais (2008).** Para: Vice-Presidência do Governo Regional dos Açores;
- ❖ **Avaliação do Impacto Económico da Imposição de Obrigações de Serviço Público no Transporte Aéreo Inter-Ilhas na Região Autónoma dos Açores (2011).** Para: Direção Regional dos Transportes Aéreos e Marítimos;
- ❖ **Estudo de Avaliação do Impacto da Liberalização das Quotas Leiteiras no Rendimento dos Produtores da Região Autónoma dos Açores (2013).** Para: Direção Regional da Agricultura e do Desenvolvimento;
- ❖ **Programa Start-up Azores (2014).** Para: Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores (SDEA);
- ❖ **Estudo sobre o Comércio nos Centros Históricos nos Concelhos das Ilhas de São Miguel e Santa Maria (2015)** Câmara do Comércio de Indústria de Ponta Delgada;
- ❖ **Plano Estratégico para o Turismo da Ribeira Grande 2015-2020 (2015),** colaboração Observatório do Turismo dos Açores e M-arquitetos, Lda. Para: Câmara Municipal da Ribeira Grande;
- ❖ **Açores na Europa: O Impacto dos Fundos Estruturais (2016).** Para: Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento;
- ❖ **Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico de Ponta Delgada 2017-2021 (2017),** colaboração Observatório do Turismo dos Açores e com M-arquitetos, Lda. Para: Câmara Municipal de Ponta Delgada;
- ❖ **Estudo comparativo das políticas da Estratégia de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente (RIS3) a nível de Portugal e Espanha, com ênfase nos documentos estratégicos dos Açores, Madeira e Canárias (2017).** Para: Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada;

- ❖ **Plano de Ação Local para o Concelho de Ponta Delgada para o Ecoturismo – Projeto EcoTOUR** (2018). Para: Câmara Municipal de Ponta Delgada;
- ❖ **Açores: Guia do Investidor para o Turismo Sustentável** (2018). Para: Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.
- ❖ **Cadeia de Valor do Leite dos Açores – Projeto LIVERUR** (2018). Para: Fundo Regional para a Ciência e Tecnologia;
- ❖ **GREAT – Genuine Rural Experiences in the Azores Tourism** (2018) PO Açores 2020. Para: Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico;
- ❖ **Projeto NaTOUREza** (2017-2019) PO Açores 2020 Projeto interno de Investigação e Desenvolvimento;
- ❖ **Proposta de Plano para Tornar os Açores num Destino Turístico Inteligente** (2018-2019). Para: Fundo Regional para Ciência e Tecnologia;

## 2.5 Principais Concorrentes

Entre as principais empresas a atuar no mercado regional na prestação de serviços de consultoria, destacam-se:

- Competir Açores – Formação e Serviços;
- Norma Açores;
- LucroMais – Contabilidade e Gestão de Empresas; e
- TerraProjetos Açores.

A Competir atua na área da formação profissional e consultoria na área da gestão e recursos humanos desde 2008. Entre os serviços disponibilizados, destacam-se a formação profissional, com uma oferta formativa diversificada e especializada; a formação intraempresas, sendo este um serviço de formação personalizado à necessidade

de cada organização; e ações de *team building*, que se caracteriza por ser uma prestação de serviço com o objetivo de fortalecer o espírito de equipa das organizações e melhorar o desempenho.

A Norma Açores, criada em 1984 atua num leque alargado de áreas de atividade, entre as quais: consultadoria de gestão; estudos de mercados e sondagens de opinião; formação profissional; metrologia; ensaios e inspeções; projetos de engenharia e fiscalização; segurança; ambiente e inovação. Entre os demais serviços prestados, acumula na área de estudos e consultadoria apoio ao governo regional, secretarias regionais, direções regionais, câmaras municipais, associações de municípios e outras grandes e pequenas empresas regionais.

A TerraProjetos Açores nasce na Região Autónoma dos Açores em 2015, apoiada pelo know-how da TerraProjetos – Consultoria, Marketing e Design Agroalimentar sediada na cidade de Lisboa à mais de dezasseis anos. A sua grande especialização passa por projetos no setor agroalimentar, rural e turístico, nomeadamente, agrupamentos e organizações de produtores; instalação de jovens agricultores; implementação de sistemas de qualidade; processos de licenciamento agroindustrial; planeamento estratégico; marketing agroalimentar; e candidaturas a fundos comunitários com destaque ao Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores (PRORURAL+).

Por fim e não menos representativa, a Lucro Mais fundada no mercado regional há mais de 30 anos, atua predominantemente nas áreas de estudos de viabilidade económico-financeira de projetos de investimentos; candidaturas a sistemas de incentivos regionais, nacionais, comunitários; contabilidade; auditoria de operações de empresas; consultoria fiscal; e recursos humanos, processamento salarial e gestão administrativa.

Para além das empresas inumeradas, os Açores contam com muitas outras na área de consultoria de gestão e negócios, sendo este mercado composto por pequenas e médias

empresas, à semelhança das demais prestadoras de serviços na região. De acordo com dados oficiais do Instituto Nacional de Estatística (INE), o número de empresas que exerciam atividades de consultoria para negócios e gestão na Região Autónoma dos Açores (RAA), em 2008 era de 169, passando este valor em 2017 para 206. Como se verifica, não sendo um mercado de grande dimensão e não absorvendo quota significativa de representatividade, afigura-se de elevado potencial de crescimento na RAA nos próximos anos.

## **CAPÍTULO III – CONSULTORIA DE GESTÃO**

Neste capítulo, são apresentadas algumas definições e abordagens de vários autores do conceito de consultoria de gestão, assim como a sua história, surgimento e evolução em Portugal.

### **3.1 Conceito de consultoria de gestão**

Atualmente existe uma diversidade de literatura relacionada com a caracterização e designação de consultoria de gestão. As primeiras publicações académicas sobre este tema aparecem por volta de 1980, altura que coincide com um maior crescimento económico da atividade.

A consultoria de gestão é um serviço de aconselhamento contratado e prestado a organizações por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que auxiliam, de um modo objetivo e independente, tentando identificar problemas de gestão, analisar tais problemas, recomendar soluções para esses problemas e ajudar, quando pedido, na implementação das soluções (Greiner e Metzger, 1983).

Nesta linha de pensamento e numa abordagem mais recente que vai ao encontro da anterior, a consultoria de gestão pode ser vista como a prestação de serviços a entidades quer do setor público ou privadas, por uma pessoa ou pessoas independentes e qualificadas na identificação e investigação de problemas relacionados com a política, organização, procedimentos e métodos, propondo ações apropriadas e ajudando na sua implementação. (MacLarty and Robison 1998, citado Institute of Management Consultants 2012)

A consultoria de gestão pode ser também considerada como um serviço de orientação profissional autónomo, que assiste gestores e organizações a atingir fins e objetivos organizacionais, ao dissipar problemas de gestão e empresariais, identificando e aproveitando novas oportunidades, fortalecendo a aprendizagem e implementando modificações (Kubr, 2002).

De forma mais sintetizada, a consultoria de gestão compreende serviços personalizados que podem assistir na tomada de decisões de eficiência na gestão das empresas (Soriano, 2003).

De modo mais completo, a consultoria de gestão é um procedimento interativo de um agente de mudança externo à empresa, com a finalidade de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que proporcionem à empresa cliente alcançar ou solidificar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diferentes fatores do meio empresarial e, conjuntamente, o de assumir responsabilidade de apoiar os gestores e profissionais nas tomadas de decisão estratégicas. (Oliveira, 2006).

De um outro prisma, é mais importante que os consultores sejam dedicados, persistentes, que consigam lidar com a incerteza e tensão, tenham aptidões interpessoais para comunicar, fortaleçam e mantenham contatos, do que providos de conhecimentos formais e experiências específicas (Alvesson, 1993).

Em suma, a atividade de consultoria de gestão encontra-se em constante transformação e evolução com o decorrer dos anos. Por ser um conceito ambíguo, a sua qualificação não é consensual, todavia é coincidente por se tratar da prestação de um serviço de aconselhamento por uma entidade externa com o intento de solucionar algo.

### 3.2 História e evolução em Portugal

Do ponto de vista histórico a consultoria de gestão representa uma das atividades mais antigas do mundo, uma vez que as pessoas sempre procuraram auxílio ou aconselhamentos entre si, nas mais variadas temáticas (Oliveira, 2006).

Os primeiros serviços de consultoria registados em Portugal remontam a 1940, exercidos por professores universitários e departamentos de consultoria de grandes grupos económicos (Sismet, 1993). Em 1950 e 1951, chegam as duas primeiras grandes empresas internacionais de consultoria a Portugal, a Arthur Andersen e a Pricewaterhousecoopers (PWC), respetivamente (Costa e António, 2015).

Em 1960, verifica-se um aumento substancial da procura por serviços de consultoria em Portugal e é designado pelo período da primeira onda de desenvolvimento do setor, fundamentado pela força e poder governamental, com o principal objetivo de reforçar, promover e modernizar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas (Amorim e Kipping, 1999).

A entrada do setor em Portugal ocorreu tardiamente, comparando com a sua implementação e desenvolvimento nos restantes países da União Europeia (UE). Isto deve-se sobretudo à pouca evolução e desenvolvimento da economia nacional nessa altura (Kipping, 2006).

Os serviços prestados pelas consultoras não se afiguravam como preponderantes para o estímulo e desenvolvimento dos negócios em Portugal, uma vez que o tecido empresarial era composto maioritariamente por PME, com recurso a mão-de-obra barata e pouco qualificada, resultando a sua produção em produtos de baixa qualidade (Amorim, 1999).

Com o fim do Estado Novo ou ditadura salazarista em 1974, com a revolução de 25 de abril, verificaram-se grandes alterações políticas, económicas e sociais, uma vez que os conflitos laborais, a perda de privilégios nos agora, ex-mercados coloniais, assim como a crescente entrada de tecnologia do exterior, alteravam as necessidades de resposta das empresas (Cunha e Marques, 1995).

Assim, esta fase era denominada como a segunda onda de desenvolvimento do setor de consultoria em Portugal, onde as necessidades por serviços de consultoria aumentavam e deste modo, o ambiente era propício à entrada de empresas de consultoria internacionais no mercado nacional. Com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986, a economia encontrava-se em crescimento, afigurava-se atrativa ao aumento do investimento externo e à entrada de novas empresas internacionais (Amorim e Kipping, 1999).

Foi após o 25 de abril e a entrada de Portugal na CEE, que chegam em maior número as principais empresas internacionais do setor, entre as quais se destacam (Costa e António, 2015):

- ❖ Em 1987 – KPMG, após fusão entre a KMG e a Peat Marwick
- ❖ Em 1989 - McKinsey e Roland Berger;
- ❖ Em 1995 – Boston Consulting Group (BCG); e
- ❖ Em 1997 – AT Kearny;

Através do INE, é possível analisar os dados estatísticos oficiais da última década respeitantes à dimensão, recursos gerados e evolução da atividade de consultoria de gestão em Portugal, que respeita ao “Código de Atividade Económica (CAE) 70220, revisão 3554 (Rev.3) – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão”, nomeadamente, o número de empresas, o volume de negócios, o pessoal ao serviço e o

Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo setor. Os dados apresentados estão de acordo com a versão de 2013 da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) e surgem conforme a divisão regional NUTS II.

Conforme a designação do INE, uma empresa é uma “entidade jurídica (pessoa singular ou coletiva) correspondente a uma unidade organizacional de produção de bens e/ou serviços, usufruindo de uma certa autonomia de decisão, nomeadamente quanto à afetação dos seus recursos correntes e pode exercer uma ou várias atividades, em um ou em vários locais”.

Como se verifica na Tabela 2, o número de empresas de consultoria de gestão diminuiu entre 2008 e 2012 por região e no agregado, a par da evolução global do número de empresas em Portugal, consequência do período generalizado de recessão económica, conhecido como o período da crise financeira global desencadeada em 2007-2008 nos Estados Unidos da América (EUA), afetando a globalidade dos países. Já no período compreendido entre 2012 e 2017, assistimos a uma evolução positiva do número de empresas do setor, que equivale a uma taxa de crescimento de aproximadamente 32%. Em 2007 as empresas da região do Norte e da Área Metropolitana de Lisboa representavam 27% e 51% respetivamente, da totalidade do número de empresas de consultoria de gestão em Portugal, sendo o valor agregado da sua representatividade, por volta de 78%, refletindo assim a elevada concentração deste tipo de empresas nas ditas regiões das grandes decisões.

Tabela 2. Número de empresas de consultoria de gestão por região

Localização geográfica NUTS II	Ano		
	2008	2012	2017
Norte	4 075	4 114	5 480
Centro	2 172	2 109	2 662
Área Metropolitana de Lisboa	8 653	7 867	10 449
Alentejo	534	512	680
Algarve	535	449	645
Região Autónoma dos Açores	169	149	206
Região Autónoma da Madeira	302	253	320
<b>Total Portugal</b>	<b>16 440</b>	<b>15 453</b>	<b>20 442</b>

Fonte: Adaptado de INE

Segundo o conceito do INE, o volume de negócios é a “quantia líquida das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais das entidades, após as reduções em vendas e excluindo o imposto sobre o valor acrescentado e outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços”.

A Tabela 3, apresenta o volume de negócios de empresas de consultoria de gestão por região, que no período entre 2008 e 2012 apresentou uma taxa de crescimento de cerca de 7%, contrastando com a sua evolução no intervalo entre 2012 e 2017, por volta de 23%. No ano de 2017 o volume de negócios gerado pela região do Norte e Área Metropolitana de Lisboa representava cerca de 16% e 76%, respetivamente, totalizando 92% do volume de negócios gerado em Portugal.

Tabela 3. Volume de negócios de empresas e consultoria de gestão por região

Localização geográfica NUTS - II	Ano		
	2008	2012	2017
Norte	294 317 024	371 283 835	496 973 522
Centro	106 802 271	-	155 339 550
Área Metropolitana Lisboa	1 974 770 327	2 063 738 401	2 422 226 458
Alentejo	-	18 329 013	33 453 065
Algarve	35 631 020	34 332 138	47 003 148
Região Autónoma dos Açores	-	-	10 598 385
Região Autónoma da Madeira	24 560 409	-	25 299 114
<b>Total Portugal</b>	<b>2 459 593 581</b>	<b>2 637 124 512</b>	<b>3 190 893 242</b>

Fonte: Adaptado de INE

Segundo o INE, o VAB representa “o valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo”.

Conforme indica a Tabela 4, a evolução do VAB segue a mesma tendência que a evolução do volume de negócios. Deste modo, no primeiro intervalo temporal entre 2008 e 2012 verificou-se um crescimento de sensivelmente 4% e no momento posterior entre 2012 e 2017 um crescimento de aproximadamente 32%. Em 2017, as duas regiões que absorviam maior percentagem de VAB são novamente a região do Norte e a Área Metropolitana de Lisboa, com 76% e 15%, respetivamente, retendo no conjunto 91% da totalidade do VAB gerado em Portugal na atividade de consultoria de gestão.

Tabela 4. VAB de empresas de consultoria de gestão por região

Localização geográfica NUTS - II	Período de referência dos dados		
	2008	2012	2017
Norte	144 165 204	207 324 657	233 442 187
Centro	56 144 177	-	76 452 156
Área Metropolitana Lisboa	917 558 734	873 762 162	1 175 839 791
Alentejo	-	7 968 174	16 401 280
Algarve	7 070 961	16 989 192	23 928 410
Região Autónoma dos Açores	-	-	3 785 584
Região Autónoma da Madeira	16 572 615	-	14 056 179
<b>Total Portugal</b>	<b>1 151 566 307</b>	<b>1 192 926 741</b>	<b>1 543 905 587</b>

Fonte: Adaptado de INE

De acordo com o INE, o pessoal ao serviço representa o “número de pessoas que no período de referência efetuaram qualquer trabalho remunerado de pelo menos uma hora para o estabelecimento, independentemente do vínculo que tinham”.

Consoante evidencia a Tabela 5, a evolução do pessoal ao serviço em empresas de consultoria de gestão segue a mesma tendência das duas anteriores, uma vez que no período entre 2007 e 2012, ocorre um crescimento ligeiro próximo de 5% e no intervalo temporal consequente entre 2012 e 2017 sucede uma ascensão do crescimento para 25%. Da mesma forma, em 2017 as regiões com maior representatividade de pessoal ao serviço, são o Norte e a Área Metropolitana de Lisboa, empregando 20% e 67% do aglomerado em Portugal, perfazendo 88% da totalidade de pessoal ao serviço nesta atividade.

Tabela 5. Pessoal ao serviço em empresas de consultoria de gestão por região

<b>Localização geográfica NUTS - II</b>	<b>Ano</b>		
	<b>2008</b>	<b>2012</b>	<b>2017</b>
Norte	7 293	8 629	10 853
Centro	3 668	-	4 215
Área Metropolitana Lisboa	24 696	25 049	36 916
Alentejo	-	752	1 152
Algarve	949	976	1 065
Região Autónoma dos Açores	-	-	328
Região Autónoma da Madeira	548	-	551
<b>Total Portugal</b>	<b>38 123</b>	<b>40 078</b>	<b>55 080</b>

Fonte: Adaptado de INE

Em síntese, o aparecimento da atividade de consultoria de gestão em Portugal, foi tardia, comparativamente com a sua evolução nos restantes países da UE, elucidado pela pequena dimensão do mercado nacional e pelo fraco crescimento económico. Com o fim da ditadura salazarista e mais tarde com a entrada na CEE, as grandes empresas

internacionais de consultoria de gestão verificaram uma escassez de oferta destes serviços em Portugal e assim começaram a se implementar no mercado nacional. A par desta evolução começam a surgir novas PME nacionais no setor, alavancadas pelo *know-how* e experiência que as grandes empresas trouxeram para o país, num setor com pouca ou nenhuma presença de registo antes de 1950.

Analisando a evolução do setor na última década, verificamos uma variação comum de todos os indicadores apresentados. Entre 2008 e 2012, por ser o período e os subsequentes à grande crise financeira desencadeada nos EUA em 2007-2008, ocorreu uma desaceleração do setor e inclusive despoletou na diminuição do número de empresas. No mesmo período os restantes indicadores comportaram-se de forma homogénea verificando-se taxas de crescimento moderadas entre sensivelmente 4% e 7%. Já no intervalo temporal compreendido entre 2012 e 2017, o setor tendeu a crescer mais significativamente, apresentando os indicadores taxas de crescimento compreendidas entre por volta de 25% e 32%. Relativamente à representatividade do setor por região NUTS II de 2013, o Norte e a Área Metropolitana de Lisboa (a mais representativa), são as regiões que absorvem quase a totalidade da atividade de consultoria de gestão, absorvendo em conjunto 78% do número de empresas, 92% do volume de negócios, 91% do VAB gerado e 88% do pessoal ao serviço. Este fato leva-nos a concluir que existe uma forte relação entre a representatividade do setor e a proximidade aos grandes centros de decisão, onde estão sediadas as grandes empresas e onde existe maior densidade populacional.

## **CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS**

Neste capítulo, efetua-se uma abordagem e caracterização dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), as dotações financeiras e a sua repartição pelos Programas Operacionais (PO) em Portugal, resultantes do Acordo Parceria (AP) 2014-2020, denominado Portugal 2020. Consequentemente, apresenta-se e caracteriza-se o PO Açores 2020 onde se engloba o Sistema de Incentivos para Competitividade Empresarial nos Açores, o Competir+.

### **4.1 Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento**

Desde a criação da CEE, verificava-se um desequilíbrio entre as necessidades e os recursos disponíveis para fazer face à resolução de problemas singulares dos diferentes integrantes da comunidade. Com vista à resolução destas questões, por volta de 1980 começou a surgir o conceito de Quadros Financeiros Plurianuais (QFP) de alocação de recursos. Esta abordagem plurianual, de pelo menos 5 anos, permite assegurar uma evolução ordenada e coordenada das despesas da UE, segundo uma metodologia de cooperação entre estados-membros, entidades nacionais e regionais e a Comissão Europeia (CE), proporcionado alocar coordenadamente os recursos necessários à concretização de objetivos e resolução de problemas de cada país e região (25 anos de Portugal Europeu, 2013)

A partir de 1988, deixou-se a metodologia de uma lógica anual de projetos isolados apresentados pelos Estados-membros, passando para uma programação plurianual e

estratégica que já vinha a ser estudada e trabalhada. Na Tabela 6, apresenta-se os cinco documentos de referência, firmados até à data de elaboração deste relatório, entre Portugal e a CE, com o objetivo de coordenar e planear as intervenções estruturais no país (25 anos de Portugal Europeu, 2013).

Tabela 6. Quadros de programação e dotações financeiras em Portugal

<b>Período programação</b>	<b>Designação</b>	<b>Dotação financeira</b>
<b>1989-1993</b>	Quadro Comunitário de Apoio I (QCA I)	1.708 milhões de contos
<b>1994-1999</b>	Quadro Comunitário de Apoio II (QCA II)	3.263 milhões de contos
<b>2000-2006</b>	Quadro Comunitário de Apoio III (QCA III)	20,5 mil milhões de euros
<b>2007-2013</b>	Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN)	25,8 mil milhões de euros
<b>2014-2020</b>	Quadro Estratégico Comum (QEC) - Portugal 2020	25,6 mil milhões de euros

Fonte: Adaptado de, 25 anos de Portugal Europeu, Augusto Mateus & Associados (2013)

Assim, no período de programação comunitário entre 2014 e 2020, os cinco FEEI consagrados no programa Portugal 2020 são:

❖ **Política de Coesão (PdC):**

- Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDER);
- Fundo Social Europeu (FSE);
- Fundo de Coesão (FdC);

❖ **Política Agrícola Comum (PAC):**

- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER);

❖ **Política Comum das Pescas (PCP) e Política Marítima Integrada (PMI):**

- Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP);

O FEDER foi criado oficialmente em 1975, com o objetivo de contribuir para o reforço da coesão económica, social e territorial, através da correção dos essenciais desequilíbrios regionais na UE. Consagra especial atenção às zonas com grandes desvantagens em termos naturais, demográficos, nomeadamente, com baixa densidade populacional e a regiões insulares (Regulamento UE n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013).

O FSE, criado em 1957 pelo Tratado de Roma, simultaneamente com a criação oficial da CEE, é o mais antigo fundo estrutural da comunidade e visa promover e melhorar as oportunidades de emprego, o combate à pobreza, igualdade de género, estimular um nível elevado de educação e de formação e apoiar a transição entre o ensino e o emprego para os jovens. Incorpora os mesmos princípios do FEDER, contribuindo para a coesão económica, social e territorial (Regulamento UE n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013);

O FdC foi profetizado com o Tratado da União Europeia em 1992, mas só seria instituído em 1994 e destina-se aos Estados-membros com um Produto Nacional Bruto (PNB) *per capita* inferior a 90% da média comunitária. A par com o FEDER e FSE tem o objetivo de reduzir disparidades económicas e sociais, promovendo o desenvolvimento sustentável. Visa apoiar a eficiência energética, a energia renovável, reforçar as redes de transportes ferroviários, navegáveis interiores e marítimos, intermodais, a gestão do tráfego rodoviário, marítimo e aéreo e ainda reforçar os transportes urbanos limpos e os transportes públicos (Regulamento UE n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013).

O FEADER, que resulta do Fundo Europeu de Orientação Agrícola (FEOGA), criado em 1957 com a constituição da CEE, é o principal instrumento de suporte financeiro à

promoção do desenvolvimento rural sustentável em toda a União, em complementaridade com os outros instrumentos da PAC, a PdC e a PCP. Essencialmente visa contribuir para o desenvolvimento de um sector agrícola mais equilibrado territorial e ambientalmente, ou seja, menos prejudicial para o clima, mais resistente às alterações climáticas, mais competitivo e inovador (Regulamento UE n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013).

Desde a constituição da CEE, o financiamento da PCP estava subordinado ao FEOGA, evoluindo em 1993 para a criação do Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas (IFOP) e consequentemente em 2013 para o FEAMP que é o principal instrumento de apoio à preservação dos recursos biológicos marinhos, à gestão das pescas, das frotas, dos recursos biológicos de água doce e a aquicultura, assim como a transformação e a comercialização dos produtos da pesca e da aquicultura. Inclui o apoio à PMI, que compreende as questões dos oceanos, dos mares, das regiões costeiras e dos sectores marítimos, complementada por políticas relacionadas como a PCP, as políticas dos transportes, da indústria, da coesão territorial, do ambiente, da energia e do turismo (Regulamento UE n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013).

Como demonstra a Tabela 7, no período de programação entre 2014 e 2020, os FEEI disponibilizam mais de 454 mil milhões de euros para apoiar os estados membros no sentido da realização da estratégia Europa 2020, cujas premissas assentam num crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, bem como para promover a coesão economia, social e territorial, o desenvolvimento sustentável das zonas rurais, marítimas e a gestão sustentável dos recursos naturais. O valor engloba também recursos para a Iniciativa para o Emprego dos Jovens (IEJ), que visa reforçar o apoio financeiro a regiões

com taxas de desemprego dos jovens elevadas (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

Tabela 7. Dotação financeira por fundo, período programação 2014-2020

<b>Fundo</b>	<b>Dotação financeira (€)</b>	<b>%</b>
FEDER	196 580 820 589	43,3%
FSE	86 412 346 357	19,0%
FdC	63 396 513 337	14,0%
FEADER	98 723 646 365	21,7%
FEAMP	5 749 331 600	1,3%
IEJ	3 211 215 405	0,7%
<b>Total</b>	<b>454 073 873 653</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado de, Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020

Sucintamente, desde 1988 começou-se a estabelecer para os vários Estados-membros QFP. Desde então já se firmaram cinco Quadros Comunitários de Apoio (QCA): QCA I 1989-1993; QCA II 1994-1999; QCA III 2000-2006; Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) 2007-2013; e Quadro Estratégico Comum (QEC) Portugal 2014-2020. No período de programação 2014-2020, foram disponibilizados cerca de 454 mil milhões de euros, repartidos pelas regiões integrantes da UE. O AP, denominado por Portugal 2020, teve uma dotação financeira inicial por volta dos 25,6 mil milhões de euros. Os FEEI definidos para este período foram o FEDER, FSE, FdC, FEADER, FEAMP que absorvem 43,3%, 19%, 14%, 21,7% e 1,3% respetivamente, e ainda se inclui a IEJ que absorve 0,7% da dotação financeira total definida para Portugal (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

## 4.2 Portugal 2020

O AP 2014-2020, denominado por Portugal 2020, surge numa altura em que o programa de assistência económica e financeira do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco

Central Europeu (BCE) e da CE, terminava deixando marcas evidentes de decadência economia, social e financeira por todo o país. A intervenção e as medidas tomadas, resultaram na diminuição da capacidade de produção, do investimento, do consumo, forte aumento do desemprego e consequente intensificação dos níveis de pobreza. Este cenário, despoletou num desfasamento relativamente à UE, originando consequências no processo de convergência (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

Deste modo surge o Portugal 2020, revigorando a importância dos fundos comunitários como ferramentas de promoção do crescimento económico, do emprego, do combate à pobreza e da inclusão social. Assim o AP define onze Objetivos Temáticos (OT), presentes na Tabela 8, que se inserem em quatro domínios temáticos - Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; e Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos - que sustentam toda a programação, para além de dois domínios transversais: Abordagem Territorial e Reforma da Administração Pública (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

Tabela 8. Estrutura temática do Portugal 2020

Domínios Temáticos	Domínios Transversais	
	Abordagem Territorial	Reforma da Administração Pública
<b>Competitividade e Internacionalização</b>	OT 1. Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação OT 2. Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade OT 3. Reforço da competitividade das PME OT 7. Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes OT 11. Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública	
<b>Inclusão Social e Emprego</b>	OT 8. Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores OT 9. Promoção da inclusão social e combate à pobreza e à discriminação	
<b>Capital Humano</b>	OT 10. Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	
<b>Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos</b>	OT 4. Apoio à transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores OT 5. Promoção da adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão dos riscos OT 6. Preservação e proteção do ambiente e promoção da utilização eficiente dos recursos	

Fonte: Adaptado de, Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020

Como se verifica na Tabela 9, para o período de programação 2014-2020, foi atribuído a Portugal cerca de 25,7 mil milhões de euros, repartido pelos vários programas operacionais que são organizados conforme determinados objetivos e critérios, mediante o âmbito temático, regional e por fundo específico. No total o Portugal 2020 desdobra-se em 16 PO (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020):

❖ PO Temáticos no Continente:

- Competitividade e Internacionalização – COMPETE 2020;
- PO Inclusão Social e Emprego – POISE;
- PO Capital Humano – POCH;
- PO Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos – POSEUR.

❖ PO Regionais nas Regiões no Continente:

- PO Norte 2020;
- PO Centro 2020;
- PO Lisboa 2020;
- PO Alentejo 2020;
- PO Cresc Algarve 2020.

❖ PO Regionais nas Regiões Autónomas:

- PO Açores 2020;
- PO Madeira 2020.

❖ Programas de Desenvolvimento Rural:

- Programa de Desenvolvimento Rural do Continente – PDR 2020;
- Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores – PRORURAL+;
- Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira – PRODERAM 2020.

- ❖ Programas para o FEAMP:
  - PO Mar 2020;
  - PO de Assistência Técnica.

Tabela 9. Dotações financeiras dos PO

<b>Programa Operacional</b>	<b>FEEI</b>	<b>Dotação (€)</b>
Competitividade e Internacionalização	FEDER / FSE / FdC	4 413 930 409
Inclusão Social e Emprego	FSE + IEJ	2 130 180 734
Capital Humano	FSE	3 095 832 100
Sustentabilidade e Eficiência de Recursos	FdC	2 252 742 164
PO Norte	FEDER / FSE	3 378 770 731
PO Centro	FEDER / FSE	2 155 031 031
PO Alentejo	FEDER / FSE	1 082 944 731
PO Lisboa	FEDER / FSE	833 334 547
PO Algarve	FEDER / FSE	318 676 488
PO Açores	FEDER / FSE	1 139 752 011
PO Madeira	FEDER / FSE	403 347 728
PO Assistência Técnica	FEDER	138 000 000
PDR Continente	FEADER	3 583 056 823
PDR Açores	FEADER	295 282 051
PDR Madeira	FEADER	179 449 500
PO FEAMP	FEAMP	392 485 464
<b>Total</b>		<b>25 792 816 152</b>

Fonte: Adaptado de, Portugal 2020 – Acordo Parceria 2014-2020

Com vista à promoção da convergência e do apoio às regiões mais desfavorecidas, a CE definiu para as sete regiões portuguesas, diferentes níveis de elegibilidade para os FEEI, que é definida mediante o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de cada região, como se pode verificar na Tabela 10. Deste modo as regiões menos desenvolvidas – Norte, Centro, Alentejo e RAA – que apresentam um PIB *per capita* inferior a 75% da média da UE, tem uma taxa de cofinanciamento de 85%. A região em transição – Algarve – que apresenta um PIB *per capita* entre 75% e 90% da média da UE, obtém 80% de taxa de confinamento. Por outro lado, as regiões mais desenvolvidas – Lisboa e Região Autónoma da Madeira (RAM) – que apresentam um PIB *per capita* maior que 90% da

média da UE, tem uma taxa de cofinanciamento de 50% e 85% (devido à sua condição ultraperiférica) respetivamente (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

Tabela 10. Elegibilidade das regiões para os FEEI

<b>Categoria</b>	<b>PIB <i>per capita</i> vs média UE</b>	<b>Regiões</b>	<b>Taxa Cofinanciamento</b>
Menos desenvolvidas	< 75%	Norte Centro Alentejo RAA	85%
<u>Em transição</u>	> 75% < 90%	Algarve	80%
Mais desenvolvidas	> 90%	Lisboa RAM	50% 85%

Fonte: Adaptado de, Portugal 2020 – Acordo Parceria 2014-2020

Em síntese, o programa Portugal 2020, surge numa altura em que o país se encontra num contexto socioeconómico complexo, com dificuldades no processo de convergência com a UE, por via das reformas efetuadas pela troica em Portugal. O Portugal 2020 foca-se no combate a essas desigualdades e visa reforçar a competitividade e internacionalização do tecido empresarial, a inclusão social e emprego, investimento na qualificação e formação dos capitais humanos e promover a sustentabilidade e a eficiência no uso de recursos. Na totalidade o Portugal 2020 desdobra-se em 16 PO's, organizados segundo objetivos e âmbito temático ou regional. A taxa de cofinanciamento coberta pelos fundos é variável conforme o PIB *per capita* das regiões comparativamente à média da UE, uma vez que as regiões menos desenvolvidas têm maior taxa de cobertura que as regiões em transição e mais desenvolvidas (Portugal 2020 - Acordo Parceria 2014-2020).

### **4.3 A Região Autónoma dos Açores**

#### **4.3.1 A condição ultraperiférica dos Açores**

A RAA, dada a sua localização geográfica, apresenta uma série de constrangimentos e entraves ao seu desenvolvimento socioeconómico. Esta condição ultraperiférica fez com que em 1983, os Açores ocupassem a última posição entre as economias dos então 15 Estados-membros, com apenas 39% do PIB *per capita*, da média da UE. Com o passar dos anos e a partir de 1990, a região começou a crescer economicamente, convergindo com os valores nacionais e europeus, deixando o rótulo de região menos desenvolvida, estando atualmente muito próxima da categoria de região em transição, que respeita à condição do PIB *per capita* entre 75% e 90% da média dos países da UE (Parlamento Europeu, 2015).

Deste modo, a RAA é considerada uma das nove Regiões Ultraperiféricas (RUP) da UE, segundo os artigos 349.º e 355.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE). Como consequência do afastamento aos grandes centros de decisão, insularidade, dimensão reduzida, topografia difícil e clima, as RUP apresentam economias mais fragilizadas, pouco competitivas, com desigualdades socioeconómicas e baixos índices de qualificação (Parlamento Europeu, 2015).

Derivado às condições naturais específicas e às dificuldades inerentes, as políticas da UE tiveram de ser adaptadas à situação especial das RUP. Sendo assim, a condição de ultraperiferia concede às regiões medidas específicas que recaem sobre políticas aduaneira e comercial, orçamental, as zonas francas, as políticas nos domínios da agricultura, pescas e as condições de aprovisionamento em matérias-primas e bens de consumo de primeira necessidade. Do mesmo modo, as regras relativas aos auxílios

estatais e às condições de acesso aos FEEI, são personalizados consoante as necessidades e especificidades destas regiões (Parlamento Europeu, 2015).

De acordo com a Tabela 11, das nove RUP, cinco pertencem a França, duas a Portugal e uma a Espanha. A RAA especificamente, localiza-se a uma distância média da capital de cerca de 1 548 quilómetros, com uma área de superfície terrestre por volta dos 2 322 km<sup>2</sup>, com uma população à volta de 245 766 pessoas e um PIB *per capita* de 69,20% da média da UE (Parlamento Europeu, 2015).

Tabela 11. Dados das RUP

<b>Pais</b>	<b>Regiões</b>	<b>Distancia da capital (km)</b>	<b>Superfície (km<sup>2</sup>)</b>	<b>População</b>	<b>PIB <i>per capita</i> % da média UE</b>
<b>França</b>	Martinica	7 641	1 128	376 847	77,03%
	Maiote	8 444	374	235 132	30,75%
	Guadalupe	7 578	1 682	393 392	73,10%
	Guiana Francesa	7 841	83 534	262 527	58,40%
	Reunião	9 921	2 504	850 996	69,92%
	São Martinho	6 700	86	36 457	-
<b>Portugal</b>	Açores	1 548	2 322	245 766	69,20%
	Madeira	1 041	802	256 424	73,39%
<b>Espanha</b>	Canárias	1 850	7 445	2 135 722	78,20%

Fonte: Adaptado de, Parlamento Europeu 2015.

Em forma de síntese, a RAA é uma das nove RUP da UE, uma vez que tem um PIB *per capita* inferior a 75% da média dos países da UE e apresenta afastamento aos grandes centros de decisão, insularidade, dimensão reduzida, topografia difícil e clima. Esta condição permite o acesso a medidas e condições especiais de apoio. Das nove RUP, cinco são regiões Francesas, duas Portuguesas (Açores e Madeira) e uma Espanhola (Parlamento Europeu, 2015).

#### **4.3.2 Programas Operacionais na Região Autónoma dos Açores**

Como uma das regiões menos desenvolvidas da UE, o tecido empresarial dos Açores caracteriza-se pela pequena dimensão, fragmentação, reduzida dinamização, fraca diversificação setorial, baixo investimento privado em investigação e desenvolvimento e reduzido uso de técnicas e procedimentos altamente tecnológicos. Todo este cenário piorou com o impacto da grande crise financeira, despoletada em 2007-2008 e com consequências nos anos posteriores. Os setores mais afetados foram a agricultura, construção civil e o comércio, ocasionando um aumento histórico do desemprego (PO Açores 2014-2020).

Com base no quadro económico da região e suas necessidades, para o período de programação 2014-2020, foram elaborados programas de apoio ao desenvolvimento económico e criação de emprego, assente em três áreas temáticas definidas na Estratégia de Especialização Inteligente - RIS3 (PO Açores 2014-2020):

- ❖ Agricultura, Pecuária e Agroindústria;
- ❖ Pescas e Mar;
- ❖ Turismo.

Sendo assim e em articulação com a estratégia europeia, nacional e regional, os Açores desenvolveram os seus programas operacionais/medidas específicas, nomeadamente o PO Açores 2020 cofinanciado pelo FEDER e FSE, o Prorural+ cofinanciado pelo FEADER e a contribuição do FdC e do FEAMP através de medidas específicas enquadradas em programas nacionais, como o POCI, POISE, POSEUR, POCH e MAR 2020 (PO Açores 2014-2020).

O PO Açores 2020 tem uma dotação financeira de cerca de 1,1 mil milhões de euros que se repartem em 12 eixos prioritários, como se visualiza na Tabela 12. O eixo 3, prioriza o apoio e desenvolvimento da competitividade das empresas regionais, é o que apresenta maior dotação financeira, representando cerca de 24% da dotação total e incorpora o sistema de incentivos para a competitividade empresarial, designado por Competir+, que se desdobra em sete subsistemas: Fomento Base Económica de Exportação; Internacionalização; Urbanismo Sustentável Integrado; Qualificação e Inovação; Empreendedorismo Qualificado e Criativo; Desenvolvimento Local; e Apoio à Eficiência Empresarial (PO Açores 2014-2020).

Tabela 12. Dotação financeira por eixo PO Açores 2020

<b>Eixo Prioritário</b>	<b>Dotação (€)</b>
Eixo 1 - Reforço da Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	48 700 000
Eixo 2 - Melhorar o acesso às Tecnologias de Informação e da Comunicação, bem como a sua utilização e Qualidade	12 000 000
Eixo 3 - Competitividade das Empresas Regionais	270 578 500
Eixo 4 - Economia de Baixo Teor de Carbono	48 735 000
Eixo 5 - Alterações Climáticas e Prevenção e Gestão de Riscos	31 800 000
Eixo 6 - Ambiente e Eficiência de Recursos	57 313 500
Eixo 7 - Transportes Sustentáveis e Principais Redes de Infraestruturas	105 000 000
Eixo 8 - Emprego e Mobilidade Laboral	97 795 011
Eixo 9 - Inclusão Social e Combate à Pobreza	172 400 000
Eixo 10 - Ensino e Aprendizagem ao Longo da Vida	228 400 000
Eixo 11 - Capacidade Institucional e Administração Pública Eficiente	2 030 000
Eixo 12 - Alocação Específica para a Ultraperiferia	57 500 000
Assistência Técnica	7 500 000
<b>Total</b>	<b>1 139 752 011</b>

Fonte: Adaptado de, PO Açores 2020

Por sua vez, o Prorural+, contempla a estrutura da região para a agricultura e desenvolvimento rural, com uma dotação global de 265 milhões de euros provenientes do FEADER. A Tabela 13 apresenta a estrutura do programa, que foi organizado segundo a articulação de três vertentes, a económica, ambiental, territorial e social que por sua vez estão subjacentes vários objetivos temáticos, que integram medidas e submedidas específicas. A medida 4 que respeita a investimentos em ativos físicos, representa cerca de 37% da dotação total do programa (PRORURAL+ 2014-2020).

Tabela 13. Dotação financeira por medidas Prorural+

<b>Medidas</b>	<b>Dotação (€)</b>
1. Transferência e conhecimento e ações de informação	3 200 000
2. Serviços de aconselhamento e serviços de gestão agrícola e de substituição nas explorações agrícolas	2 450 000
3. Regimes de qualidade para produtos agrícolas e géneros alimentícios	800 000
4. Investimentos em ativos físicos	110 000 000
5. Restabelecimento do potencial de produção agrícola afetado por catástrofes naturais e acontecimentos catastróficos e introdução de medidas de prevenção adequadas	600 000
6. Desenvolvimento das explorações agrícolas e das empresas	7 000 000
8. Investimentos no desenvolvimento das zonas florestais e na melhoria da viabilidade das florestas	14 659 051
9. Criação de agrupamentos e de organizações de produtores	1 800 000
10. Agroambiente e clima	55 596 504
11. Agricultura biológica	450 000
12. Pagamentos a título da Natura 2000 e da Diretiva-Quadro da Água	33 500
13. Pagamentos relativos a zonas sujeitas a condicionantes naturais ou outras condicionantes específicas	62 000 000
15. Serviços silvoambientais e climáticos e conservação das florestas	866 500
16. Cooperação	3 200 000
17. Gestão de riscos	2 000 000
19. Apoio ao desenvolvimento local de base comunitária (DLBC)	
LEADER	19 079 640
20. Assistência técnica	2 500 000
Reforma antecipada	9 046 856
<b>Total</b>	<b>295 282 051</b>

Fonte: Adaptado de, Prorural+

Resumidamente, no período de programação 2014-2020 os principais programas de apoio à atividade económica nos Açores são o PO Açores 2020 e o Prorural+. O primeiro visa o apoio e desenvolvimento da competitividade das empresas regionais e tem uma dotação de 1,1 mil milhões de euros. O segundo tem por objetivo o desenvolvimento rural da região e tem uma dotação de 256 milhões de euros. Para além dos enunciados, estão contempladas medidas e dotações específicas enquadradas em programas operacionais nacionais, como o POCI, POISE, POSEUR, POCH e MAR 2020.

## **CAPÍTULO V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Neste capítulo serão descritas as atividades realizadas durante o estágio na Fundo de Maneio, designadamente a elaboração de projetos de investimentos necessários para a instrução de candidatura, no âmbito do sistema de apoio Competir+. Estes projetos são constituídos por um plano de negócios devidamente fundamentado pelo estudo de viabilidade económico-financeira.

Na fase seguinte, será apresentado o processo de pedidos de pagamento. Este processo, consiste na validação do investimento efetuado, com a finalidade de haver a receção do devido subsídio.

### **5.1 Processo de candidatura ao Competir +**

#### **5.1.1 Enquadramento de projetos e documentos necessários**

No âmbito de uma candidatura a qualquer subsistema do Competir+, o processo começa normalmente com um contacto telefónico ou correio eletrónico, onde a pessoa individual ou coletiva, designada neste relatório por promotor, procura um auxílio ao nível do enquadramento do seu projeto de investimento nos sistemas de incentivos. De forma a clarificar e esclarecer o cliente, é agendada uma reunião, normalmente com os sócios ou gerente, onde se tenta perceber a real necessidade e o cariz do investimento que se pretende desenvolver.

Entre os principais elementos a considerar para o enquadramento de um projeto de investimento aos subsistemas do Competir+ destacam-se: a CAE onde se insere o investimento, as habilitações literárias e a idade do(s) promotor(es) e por fim o montante e natureza dos investimentos perspetivados.

Mediante o enquadramento do projeto de investimentos em um dos subsistemas, são solicitados aos promotores documentos fundamentais para instruir o processo de candidatura. No caso do projeto de investimento respeitar a uma empresa ainda por constituir são solicitados:

- Fotocópia do Cartão de Cidadão (CC) ou Bilhete de Identidade (BI) e Número de Identificação Fiscal (NIF) dos futuros sócios;
- Faturas proformas, propostas, mapas de medições e orçamentos comprovativos do investimento a realizar;
- Catálogos dos equipamentos alvo de investimento;
- Projeto de arquitetura completo (se for o caso);
- Cópia do requerimento a solicitar isenção de licenças e anexos entregues na Câmara Municipal;
- Cópia dos alvarás aplicáveis para o exercício da atividade;
- Documento que irá legitimar o promotor a executar o projeto na localização pretendida (certidão permanente predial, contrato arrendamento/comodato/cedência ou outro).
- Recursos humanos a contratar por funções, as suas habilitações literárias e remunerações;
- Produtos ou serviços a oferecer resultantes do projeto de investimento.

Relativamente a um projeto de investimento respeitante a uma empresa já existente, para além dos documentos enunciados anteriormente, acresce:

- Fotocópia de cartão de pessoa coletiva;
- Cópia do contrato de constituição da sociedade;
- Código de acesso à certidão permanente;
- Cópia da declaração de início de atividade e suas alterações;
- Certificado de PME (se for o caso);
- Certidões de situação contributiva e tributária regularizadas;
- Cópia do balanço, demonstração de resultados e Informação Empresarial Simplificada (IES) dos três anos fiscais anteriores ao da apresentação da candidatura;
- Cópia dos balancetes analíticos antes do apuramento dos três anos fiscais anteriores ao da apresentação da candidatura;
- Cópia do mapa de amortizações e depreciações do último ano fiscal anterior ao da apresentação da candidatura;
- Cópia do quadro do pessoal (anexos A e B do relatório único) do último ano fiscal anterior ao da apresentação da candidatura;
- Cópia dos extratos de remunerações da segurança social do mês de dezembro dos três anos fiscais anteriores ao da apresentação da candidatura;
- Cópias dos extratos de remunerações da segurança social do mês anterior ao da apresentação de candidatura;
- Balanço de demonstração de resultados de abertura de contas, segundo o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) e validado pelo Técnico Oficial de Contas (TOC), caso se trate de uma empresa existente sem contabilidade organizada.

De forma geral, o processo de reunir toda a documentação necessária por parte do cliente, pode levar algum tempo e é sempre variável. Por vezes verificam-se alguns entraves e dificuldades em reunir toda a informação e documentação necessária por parte dos promotores e é muito frequente o apoio da Fundo de Maneio nesta fase primordial do processo.

### **5.1.2 Plano de negócios e estudo de viabilidade**

Facultada toda a informação e documentos por parte do cliente à Fundo de Maneio, inicia-se a elaboração do plano de negócios do projeto de investimento, devidamente sustentado pelo estudo de viabilidade económico-financeira, necessários à instrução de candidatura ao pedido de apoio no âmbito do sistema de incentivos do Competir+.

O plano de negócios tem que incluir todas as informações e anexos relevantes, para que a entidade gestora, Direção Regional da Apoio ao Investimento e Competitividade (DRAIC), possa avaliar de forma clara e objetiva, os objetivos do projeto de investimento, o impacto do subsídio na sustentabilidade económico-financeira do projeto, o contributo para a inovação e diversificação, assim como os efeitos económicos, ambientais e sociais para a economia regional.

A estrutura do plano de negócios elaborado pela Fundo de Maneio para candidatura ao sistema de incentivos Competir+ divide-se essencialmente em sete capítulos principais e o anexos, nomeadamente:

1. Sumário executivo;
2. Apresentação e caraterização do promotor;
3. Apresentação e caraterização do projeto;

4. Caracterização do setor;
  5. Plano de investimentos;
  6. Estudo de viabilidade económico-financeira;
  7. Considerações finais; e
- Anexos.

O sumário executivo, como a própria designação indica, deve resumir em poucos parágrafos toda a informação que será apresentada detalhadamente nos capítulos posteriores. Este é um capítulo extremamente importante, uma vez que será o primeiro a ser lido pela entidade gestora DRAIC por isso terá de ser claro, objetivo e sucinto. Normalmente este é o último capítulo a ser elaborado, uma vez que o seu objetivo é sintetizar todos os aspetos mais importantes do trabalho. Entre os pontos essenciais a referenciar no sumário executivo, evidencia-se o nome do negócio, a área de atividade, descrição sucinta do promotor, a sua experiência e capacidade de obter sucesso com o projeto, o contributo para a inovação e diferenciação, o contributo social e económico perspectivado para a região, os pontos fracos e fortes do projeto, assim como um pequeno parágrafo com referência aos principais indicadores de viabilidade económico-financeira, nomeadamente a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Custo de Oportunidade de Capital (COC), o Valor Atualizado Líquido (VAL) e o Período de Recuperação Atualizado (PRA) (IAPMEI, 2016).

A apresentação e caracterização do promotor, passa pela descrição de forma detalhada do(s) empreendedor(es), nomeadamente o nome, data de nascimento morada e contacto telefónico. Importa também referir os aspetos pessoais importantes que sustentem e que dão azo ao sucesso do projeto de investimento, como por exemplo, as habilitações literárias, conhecimento do ramo ou experiência profissional, relacionados de forma direta com o negócio apresentado. No caso de se tratar de uma sociedade, deverá estar

refletida toda a informação acerca dos sócios com indicação da repartição de funções e responsabilidades, assim como a respetiva percentagem de participação de cada sócio na empresa. Neste último caso, apresenta-se juntamente uma análise da situação económico-financeira da empresa, nos últimos anos de atividade com referência aos principais indicadores (IAPMEI, 2016).

Na apresentação e caracterização do negócio é importante fazer um enquadramento primordial do projeto de investimento e em que subsistema do Competir+ se insere, assim como esclarecer de forma sucinta e clara qual o serviço ou produto que resultará do projeto de investimento. Também é importante, é indicar com exatidão a designação social e comercial da empresa e o local onde se pretende instalar. Ainda neste capítulo, apresenta-se a análise de mercado, que tem como principal objetivo determinar a procura potencial dos consumidores tendo em conta as condições de concorrência, preços e o mercado onde se insere (IAPMEI, 2016).

Sequentemente ao estudo de mercado, apresenta-se qual a estratégia comercial e de *marketing* a adotar, com o objetivo de evidenciar qual a diferenciação, inovação e vantagem competitiva que o projeto tem comparativamente aos restantes. Por último, caracteriza-se e apresenta-se a estrutura organizacional, que define o conjunto de relações formais entre os colaboradores da organização e é normalmente representado num diagrama, designado organigrama, permitindo evidenciar a organização interna da empresa, estruturando os vários departamentos de forma clara e objetiva (IAPMEI, 2016).

A caracterização do setor a nível mundial, nacional e regional, permite perceber a capacidade atual do setor onde se insere o projeto de investimento e assim compreender a sua evolução a nível mundial e quais as tendências e potencialidades a nível regional. É

um capítulo importante, uma vez que permite tirar ilações à cerca do setor onde se enquadra o investimento (IAPMEI, 2016).

No capítulo referente ao plano de investimentos, refere-se o montante de investimento categorizando-o por vetores de modo a evidenciar a sua elegibilidade no respetivo subsistema, fazendo sempre corresponder cada vetor de investimento à alínea do decreto-lei que justifica a sua comparticipação. Do mesmo modo, faz-se o escalonamento temporal do investimento, definindo um cronograma para cada vetor perspectivado, evidenciando o mês e o ano para cada opção de investimento (IAPMEI, 2016).

O capítulo do estudo de viabilidade económico financeira, apresenta os pressupostos e conclusões do projeto de investimento. Este estudo é elaborado num documento em formato *Excel* predefinido e desenvolvido pela própria Fundo de Maneio que contém todos os mapas económicos e financeiros necessários à elaboração do estudo de viabilidade. O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), disponibiliza no *site* uma ferramenta similar de avaliação de projetos de investimentos. Os principais mapas apresentados no plano de negócios são (IAPMEI, 2016):

- Mapa de pressupostos;
- Mapas de exploração previsional:
  - Projeção de vendas ou volume de negócios;
  - Fornecimentos e serviços externos;
  - Gastos com o pessoal;
- Mapa de investimentos;
- Mapa de financiamento;
- Mapas previsionais:
  - Demonstração de resultados previsional;

- Balanço previsional;
- Orçamento previsional de tesouraria;
- Balanço funcional;
- Indicadores económico financeiros;
- Análise da viabilidade económica e financeira.

O plano de negócios finaliza com as considerações finais, onde se defende o apoio e a participação do projeto, enunciando os principais objetivos e compromimentos do projeto de investimento, relevando o seu contributo para a dinamização da economia regional, com base nos resultados obtidos no estudo de viabilidade económico e financeiro (IAPMEI, 2016).

### **5.1.3 Formalização de candidatura**

A candidatura é submetida e formalizada no site do Competir+, que apresenta um *layout* de acordo com a Figura 2, onde o promotor deverá aceder ao Balcão Competir+ com as suas credenciais, ou no caso de não possuir conta, deverá ser criada para a entidade promotora do projeto de investimento.

Figura 2. Site Competir+



Fonte: Balcão Competir+

Após autenticação da entidade promotora, obtêm-se acesso ao formulário de candidatura onde seleciona-se qual o subsistema e subsequente medida de apoio que se enquadra o projeto de investimento.

O formulário eletrónico de candidatura, que se apresenta na Figura 3, preenche-se com base nos documentos requeridos à entidade promotora, plano de negócios e estudo de viabilidade económica e financeira elaborado pela Fundo de Maneio. O formulário de candidatura compõe-se por várias páginas ordenadas e interligadas entre si, estruturando-se similarmente ao plano de negócios elaborado pela Fundo de Maneio e o seu preenchimento efetua-se sequencialmente.

Figura 3. Composição formulário candidatura Competir+

Formulário Competir+

ENTRADA

Entrada
Dados do Promotor - 1ª parte
Dados do Promotor - 2ª parte
Condições de acesso - Promotor
Caracterização do Promotor
Dados do Projeto
Condições de acesso - Projeto
Produtos/Mercadorias/Serviços e Mercados
Ações a implementar
Ações
Mapa de classificação das despesas
Justificações à Elegibilidade dos Investimentos
Financiamento do Projeto
Descrição física do empreendimento
Rendimentos do projeto
Gastos do projeto
Balanços
Demonstrações de resultados
Análise Económico-Financeira
Majorações ao incentivo não reembolsável
Critérios de Seleção
Declarações
Elementos a submeter junto com o formulário de candidatura
Organização do dossier do projeto
Referência:

ACORES 2020

PORTUGAL 2020

UNION EUROPEAN

**PETIR+**  
para a Competitividade Empresarial

Fonte: Balcão Competir+

Desde a entrega de todos os documentos necessários pelo promotor, à preparação da candidatura e sua submissão decorre em média três semanas. Após a submissão de candidatura, a entidade gestora, DRAIC, procede à avaliação da mesma durante um prazo não superior a aproximadamente três meses, mas irá depender da qualidade de informação e documentação disponibilizada no processo de submissão.

De modo geral, as candidaturas submetidas no âmbito do Competir+ são aprovadas, no entanto por vezes antes da assinatura do Termo de Aceitação (contrato entre o promotor e o governo dos Açores, de atribuição do incentivo), são levantadas algumas questões ou requeridos documentos pela entidade gestora, às quais a Fundo de Maneio em articulação com o promotor devem dar resposta breve no prazo máximo de trinta dias.

Os promotores, em articulação com a Fundo de Maneio, devem conservar um dossier do projeto com todos os documentos requeridos para a elaboração do processo de

candidatura, que para além de servir de prova de candidatura, também serve como ferramenta de esclarecimento sobre qualquer questão levantada pela entidade gestora.

Logo após a submissão da candidatura o promotor pode começar a executar o investimento, ficando à sua responsabilidade e da sua contabilidade o registo devido dos investimentos nas rubricas corretas, quando delineados no projeto de investimento, para futuramente proceder ao pedido reembolso ou pedido de pagamentos.

## **5.2 Instrução de pedido de pagamento ou reembolso**

O processo de pedido de pagamento ou pedido de reembolso corresponde à apresentação dos comprovantes de investimento para obtenção dos incentivos devidos pela entidade gestora. Tal como o processo de candidatura, este procedimento é elaborado num documento base em *Excel* desenvolvido pela Fundo de Maneio e posteriormente submetido no *site* do Competir+, numa aba destinada aos pedidos de pagamentos.

O número de pedidos de pagamentos varia em função das especificidades de cada subsistema, mas no máximo podem-se realizar até seis pedidos de reembolso, devendo cada qual perfazer no mínimo 10% e o último corresponder no mínimo a 15% da despesa total elegível.

Para esse efeito, existem três modalidades distintas para solicitar o pagamento do incentivo:

- Pedido de reembolso, a entidade promotora faz um pedido de reembolso para investimentos que já pagou aos seus fornecedores;
- Pedido de adiantamento, o promotor pede um adiantamento de incentivo apresentando faturas que ainda não estejam liquidadas e após receber o

incentivo, tem 15 dias úteis para pagar os seus fornecedores e apresentar as provas de pagamento à entidade gestora;

- Pedido de adiantamento com garantia bancária, o promotor pede um adiantamento de no máximo 30% do incentivo total aprovado, mas tem de apresentar uma garantia bancária no valor total do incentivo a receber.

O método mais comum e mais solicitado pelos promotores é o pedido de reembolso, ou como está designado no balcão *online* “Pedido de pagamento contra apresentação de despesa validada”. Ao conjunto de documentos que certificam um investimento dá-se o nome de comprovante, no qual se incluem:

1. Documento de despesa, correspondente à fatura.
2. Extrato contabilístico da conta ativo (Classe 4 – Investimentos) e fornecedor (Classe 22 – Conta a receber e a pagar), onde evidencie o movimento contabilístico associado a determinado investimento;
3. Documento comprovativo de pagamento, como por exemplo, numerário, cheque, transferência, cartão de débito e cartão de crédito;
4. Extrato bancário do movimento, onde evidencie o movimento de saída do montante da conta do promotor;
5. Outros documentos, respeitantes a orçamentos, autos de medição, ou outro demonstre e discrimine o investimento em questão, para melhor avaliação da entidade gestora.

Todos os comprovantes deverão estar guardados digitalmente numa base de dados relativa ao projeto de investimento e impressos sequencialmente numa capa respeitante exclusivamente ao pedido de pagamento.

Após reunir todos os documentos e introduzidos os dados na base da Fundo Maneio, efetua-se o preenchimento do formulário de pedido de pagamento *online*, representado na Figura 4, onde deve-se inserir todos os dados e anexar todos os comprovantes.

Figura 4. Formulário de pedido de pagamento

The screenshot displays the 'FORMULÁRIO DE PEDIDO DE PAGAMENTO' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Ficheiro', 'Ações', 'Página', and 'Ajuda'. Below this is a toolbar with navigation icons. The main content area is titled 'Pedido de Pagamento' and contains a 'Movimentos' table. The table has columns for 'Nº de Entrega', 'Comprov.', 'Nº Ordem', 'Descrição do Investimento', 'Tipo', and 'Documento Comprovativo'. The 'Documento Comprovativo' column is further divided into 'Nº', 'Data', and 'Fornecedor'. Below the table, there is a detailed form for editing a movement, with sections for 'MOVIMENTO', 'DOCUMENTO', 'DESPESA', 'PAGAMENTO', 'CONTABILIZAÇÃO', and 'CERTIFICAÇÃO'. Each section contains specific data entry fields and buttons for actions like 'Inserir', 'Modificar', 'Apagar', and 'Upload documento'.

Fonte: Balcão Competir+

Este processo é finalizado com a validação do TOC ou Revisor Oficial de Contas (ROC) da empresa promotora, que irá dar parecer sobre a correspondência entre todos os documentos que compõem os comprovantes, para posteriormente submeter o pedido de reembolso.

Em média cada pedido de pagamento é processado no prazo máximo de dez dias úteis. Depois da submissão, a entidade gestora DRAIC procede à análise do pedido de

reembolso, no período de aproximadamente três meses, isto porque normalmente são solicitados pedidos de esclarecimentos formais, os quais os promotores com o auxílio da Fundo de Maneio devem responder num intervalo temporal estipulado pela DRAIC (normalmente 10 dias uteis por pedido de esclarecimento). A duração da análise de cada pedido de pagamento, como o pagamento do incentivo é da exclusiva responsabilidade da entidade gestora e dependem essencialmente do número de comprovantes apresentados e da qualidade da informação fornecida na submissão do pedido e nos pedidos de esclarecimentos.

Em suma, o processo de candidatura de projetos de investimentos aos sistemas de incentivos do Competir+ começa com uma reunião com o promotor do projeto, onde procede-se ao enquadramento do investimento num dos subsistemas do programa. Desde logo, são solicitados todos os documentos necessários para que se possa proceder à elaboração da candidatura. Reunidos todos os documentos, começa-se a elaboração do plano de negócios que se constitui pela memória descritiva do projeto de investimento e pelo respetivo estudo e viabilidade económico-financeiro. Seguidamente, é formalizada a candidatura no balcão *online* do Competir+, inserindo todos dados e documentos em consonância com os dados disponibilizados pelo promotor e com o plano de negócios elaborado pela Fundo de Maneio. Numa fase posterior e conforme a realização dos investimentos, estes são organizados física e digitalmente em comprovantes nos quais se incluem, documento de despesa, extrato contabilístico do movimento, documento comprovativo de pagamento e extrato bancário do movimento e por fim inseridos novamente no balcão *online* do Competir+ como pedido de pagamento/reembolso contra apresentação de despesa validada.

## CAPÍTULO VI – ANÁLISE CRÍTICA

Este capítulo apresenta a análise crítica do estágio realizado na empresa Fundo de Maneio, onde se apresentam os conhecimentos adquiridos durante o percurso acadêmico, que foram aplicados durante o estágio. No mesmo sentido, explana-se a estrutura organizacional da empresa e por fim aborda-se os benefícios desencadeados pela realização deste estágio.

O meu percurso académico afigurou-se essencial para a realização tanto do estágio, como do relatório, quer pelos conhecimentos adquiridos em todas as disciplinas da licenciatura e mestrado, como pelo dinamismo, envolvência e relacionamento interpessoal com colegas e professores que o meio universitário proporciona. No entanto e apesar de existirem estágios curriculares disponibilizados pela universidade em parceria com o tecido empresarial, senti algum desfasamento entre a realidade formativa (teórica) e a realidade profissional (prática), isto é, apesar de enaltecer todos os conhecimentos e experiências que a universidade propicia, denotei alguma dificuldade inicial de transição entre um meio e o outro, uma vez que são ambientes completamente diferentes e que até então, salve a exceção dos estágios de verão de curta duração integrados no programa Estagiar U, foi o primeiro contato de longa duração com o quotidiano do meio profissional, assim como da maioria dos discentes que acabam a sua graduação.

A nível estrutural, a Fundo de Maneio organiza-se em vários departamentos, onde cada qual tem um objetivo e uma missão, no entanto, de acordo com a ordem e carga de trabalhos os recursos humanos conseguem-se desdobrar e terem a flexibilidade de se empenhar em tarefas que não são rotineiras. Denotei que existe uma grande entreajuda e um incrível espírito de equipa, algo fundamental para corresponder e fazer face às necessidades dos clientes. Por esse motivo, a minha integração no grupo de trabalho foi

progressiva, conseguindo trabalhar bem em equipa, pedindo esclarecimentos e orientações sempre que necessário.

No que respeita à aplicabilidade de temáticas lecionadas nas disciplinas da licenciatura e mestrado em ambiente de estágio, destaco as unidades curriculares de Matemática Aplicada, Finanças Empresariais I, Finanças Empresariais II, Avaliação de Projetos, Análise e Relato Financeiro, Contabilidade I, Contabilidade II, Marketing I, Marketing II, Recursos Humanos, Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica.

No contexto do estágio, os conceitos programáticos lecionados nas disciplinas de Matemática Aplicada, Finanças Empresariais I e II afiguram-se essenciais na obtenção de conhecimentos relativos à relação risco-rendibilidade, valor temporal do dinheiro, juros, regimes de amortização e periodicidades de empréstimos bancários. Entre outras temáticas lecionadas, também destaco os conceitos, VAL, TIR, IR, COC, *Payback* e análise de rácios como instrumentos de avaliação de projetos e negócios.

As disciplinas de Avaliação de Projetos, e Análise e Relato Financeiro abrem o leque, sobre a elaboração de um plano de negócios e as fases de um projeto de investimento, entre as quais, a fase de identificação do projeto, fase de preparação e elaboração, fase de avaliação e tomada de decisão e a fase de execução, assim como a estrutura e composição de um estudo de viabilidade económico-financeiro unificado num sistema integrado de informação que se compõem pelos pressupostos do projeto, plano de investimento, plano de exploração previsional, plano financeiro e de financiamento, demonstração de resultados previsional, balanço previsional, análise de viabilidade económica e financeira e a análise de sensibilidade. Destaco a análise da eficiência operacional e liquidez e a análise da rendibilidade, risco e crescimento, importantes na análise patrimonial e funcional de negócios. Para além das mencionadas também enalteço, técnicas e

mecanismos de estudo de mercado, definição e elaboração de estratégia, marketing mix, análise SWOT, relacionados diretamente com o plano de negócios e também lecionados paralelamente nas disciplinas de Marketing I e II e Gestão Estratégica.

No que respeita às tarefas atribuídas, numa primeira fase, de integração e de familiarização, foram de cariz mais educativo e teórico, como forma de perceber qual o trabalho efetuado na empresa, com que linhas, estruturas, *softwares* e mecanismos são elaborados, assim como conhecer as condições de instrução de projetos de investimentos aos sistemas de incentivos do Competir+. Posteriormente e sob orientação de outros colaboradores, paulatinamente foram-me destinadas tarefas com maior grau de complexidade e autonomia, entre as quais, a elaboração de memórias descritivas dos projetos de investimentos, elaboração de mapas e classificação de investimentos, elaboração de receitas previsionais dos projetos de investimentos, preenchimento de balanços e demonstrações de resultados de projetos de empresas já existentes no sistema integrado de informação, elaboração da análise económico-financeira dos projetos de investimentos, preparação do dossier físico de projetos de investimentos candidatados aos sistemas de incentivos, organização e classificação de comprovativos de investimento para o pedido de reembolso, preenchimento do formulário de candidatura e de pedidos de pagamento no balcão *online* do Competir+.

Em suma, considero que este estágio contribuiu para a minha inserção no mercado de trabalho, uma vez que permitiu fazer uma articulação entre a componente teórica, ou seja, todos os conteúdos lecionados durante o percurso académico e a componente prática. No entanto, seria benéfico existir uma vertente mais prática na oferta formativa, de modo que os graduados possam estar mais bem preparados para encarar os desafios e as exigências da realidade do mercado de trabalho.

## CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

O estágio curricular realizado na Fundo de Maneio e a elaboração do presente relatório, foram um grande desafio e possibilitaram conhecer por dentro a rotina, os processos e os desafios de uma empresa de consultoria regional, aplicando conhecimentos desenvolvidos durante a licenciatura e mestrado nas tarefas diárias.

Neste relatório, destaco a evolução e a importância da atividade de consultoria em Portugal, apesar de recente, mas em crescimento nos últimos anos e com a mesma perspectiva futura. Esta atividade revela-se de grande importância na orientação e apoio à gestão em tomadas de decisões estratégicas, assim como no acesso a recursos e fundos comunitários

Do mesmo modo, destaco a importância dos fundos comunitários na dinamização da economia Europeia, Portuguesa e Açoriana, como ferramentas que potenciam a execução e implementação de projetos de investimento, que contribuem para o desenvolvimento económico, social e ambiental.

No que respeita às atividades desenvolvidas no âmbito do estágio, nomeadamente, o processo de candidatura de projetos de investimentos aos sistemas de incentivos do Competir+ e submissão de pedidos de pagamento, relevaram-se processos desafiantes e dinâmicos, uma vez que requerem elevado conhecimento teórico-prático relacionado com todas as temáticas económico-financeiras, assim como exige uma rápida assimilação de todos os procedimentos e regulamentos associados aos sistemas de incentivos e seus subsistemas, além disto, é necessário estar em constante conversação com o promotor e entidade gestora a fim de se fazer cumprir o trabalho nos termos e tempos previstos.

Ao terminar o estágio, considero que foi uma experiência muito enriquecedora para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, uma vez que contribuiu para a minha integração no mundo de trabalho, desafiando-me a integrar-me em diversos ambientes e circunstâncias, tirando-me da minha zona de conforto. Analisando o plano de atividades e o trabalho desenvolvido considero que consegui cumprir com os objetivos propostos, tentando melhorar dia após dia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvesson, M. (1993). *Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity*. Journal of Management Studies, 30 (6).

Amorim, C. e Kipping, M. (1999). *Selling Consultancy Services: The Portuguese case in Historical and Comparative Perspective*. Business and Economic History, 28, (1).

Augusto Mateus & Associados (2013). *25 anos de Portugal Europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Lisboa: AM&A.

Augusto Mateus & Associados (2013). *25 anos de Portugal Europeu: Fundos*. Lisboa: AM&A.

Augusto Mateus & Associados (2015). *Três décadas de Portugal Europeu: Balanço e perspetivas*. Lisboa: AM&A.

Balcão Competir+, (2019). Disponível no portal:  
<http://incentivos.drace.azores.gov.pt/Competir+/>

Comissão Europeia, (2019). Disponível no portal: <https://ec.europa.eu/>

Compete 2020, (2019). Disponível no portal: <https://www.compete2020.gov.pt/>

Competir Açores, (2019). Disponível no portal: <https://www.competiracores.com/>

Costa, R. e Antonio N. (2015). *Management Consultancy in Portugal: The Concept Analysis Related to the Research Field of Strategy-As-Practice*. International Business and Economics Review, 6

Cunha, R. Marques, C. (1995). Portugal. In Brunstein, I. (ed.), *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: De Gruyter.

Decreto Legislativo Regional nº12/2014/A de 9 de julho, Disponível no portal:  
<https://dre.pt/application/conteudo/25345896>

Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade, (2019). Disponível no portal: <http://incentivos.drace.azores.gov.pt/drace/DraceForm.php>

Couto, G. Pimentel, P. Ponte J. *et al.* (2018) *Açores na Europa: Impacto dos Fundos Estruturais*. Lisboa: FLAD

Fundo de Maneio, (2019). Disponível no portal: <http://www.fundodemaneyo.com/>

Governo de Portugal (2014). *Portugal 2020 – Acordo Parceria 2014-2020*. Disponível no portal:  
[https://lisboa.portugal2020.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=21&fileName=AP\\_Portugal\\_2020\\_28julho2014.pdf](https://lisboa.portugal2020.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=21&fileName=AP_Portugal_2020_28julho2014.pdf)

GREINER, L. e Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs. New Jersey.

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. Disponível no portal: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>

INE - Instituto Nacional de Estatística (2019). Disponível no portal: <https://www.ine.pt>

Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession, 4th ed.* Geneva: International Labour Office.

Lucro Mais (2019). Disponível no portal: <http://www.lucromais.pt/>

McLarty, R., e Robinson, T. (1998). *The Practice of Consultancy and a Professional Development Strategy*. Leadership and Organization Development Journal, 19 (5).

Norma Açores (2019). Disponível no portal: <http://www.norma-acores.pt/>

OLIVEIRA, D. (2006). *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas*. São Paulo: Atlas.

Parlamento Europeu (2019). *Fichas técnicas sobre a União Europeia: Quadro Financeiro Plurianual*. Disponível no portal: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/29/quadro-financeiro-plurianual>

Parlamento Europeu (2019). *Fichas técnicas sobre a União Europeia: Regiões Ultraperiféricas (RUP)*. Disponível no portal: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/100/regioes-ultraperifericas-rup->

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2013). *Regulamento (UE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho*. Disponível no portal: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/TXT/?uri=celex%3A32013R1303>

Plano de Desenvolvimento Rural (2019). Disponível no portal: <http://www.pdr-2020.pt/>

PO Açores 2020 (2019). Disponível no portal: <http://poaco2020.azores.gov.pt/>

Portugal 2020 (2019). Disponível no portal: <https://www.portugal2020.pt/>

Prorural + (2019). Disponível no portal: <http://proruralmais.azores.gov.pt/>

Região Autónoma dos Açores (2014). *Estratégia de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente da Região Autónoma dos Açores – RIS3 Açores*. Disponível no portal: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/Estrategias-Regionais-Acores/Estrategia-Regional-Especializacao-Inteligente-RIS3.pdf>

Sismet (1993). *O Sector da Consultoria e Projectos em Portugal, Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores*. Lisboa.

Soriano, D. (2003). *The Impact of Consulting Service on Spanish Firms*, Journal of Small Business Management, 41 (4).

Terra Projetos Açores, (2019). Disponível no portal: <http://terraprojectosazores.com/>

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal

**Avaliação de projetos de investimento no âmbito dos sistemas de incentivos: o caso de uma empresa de consultoria**

**Diogo Ricardo Dias**

