



O Impacto Económico dos apoios comunitários num projeto de  
investimento  
Estudo de um caso real

por

Cristina Marisa Freitas da Silva

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Economia pela  
Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Prof. Dra. Maria Manuela de Castro e Silva Ferreira

Dr. Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda

Setembro de 2015

## **Nota biográfica**

Cristina Marisa Freitas da Silva nasceu a 27 de Outubro de 1992, no Porto. Todo o percurso escolar da autora foi feito em escolas públicas, tendo concluído o ensino secundário no ano de 2010, na Escola Secundária de Marco de Canaveses. No mesmo ano ingressou no ensino superior, sendo colocada na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) no curso de Economia. Terminou obtendo o grau de licenciada em Economia no ano de 2013. Em seguida, no mesmo ano, ingressou no Mestrado de Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) onde prossegue os estudos conducentes à obtenção do grau de Mestre em Economia. Concluída a fase curricular em 2014, inicia um Estágio na empresa Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda, cujos trâmites resultaram no presente relatório de estágio.

## **Agradecimentos**

Para a realização deste trabalho a colaboração e apoio de algumas pessoas foi essencial para o resultado final, aos quais queria agradecer.

Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser, um agradecimento especial à pessoa que ao longo deste ano letivo se disponibilizou para me orientar em tudo que fosse necessário, a Professora Maria Manuela de Castro e Silva Ferreira. Este trabalho é muito enriquecedor a nível profissional e pessoal, e não teria sido possível realizá-lo sem o seu empenho, acompanhamento na investigação, dedicação e acima de tudo sem a sua amizade e bons conselhos quando foram necessários.

Um agradecimento ao meu co-orientador Doutor Armando Faustino pela aprendizagem proporcionada ao longo do Estágio Curricular e por toda a ajuda prestada na realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, um grande e forte agradecimento à minha família e amigos. Aos meus pais que sempre acreditaram em mim e me apoiaram em todas as minhas decisões, com um agradecimento especial para a minha mãe que, apesar de todos os obstáculos da vida, esteve sempre ao meu lado quando mais precisei; sem eles não teria tido condições para a concretização deste sonho. Ao meu irmão, por todo o apoio e confiança que sempre demonstrou. Ao meu namorado, que sempre acreditou nas minhas capacidades e pela persistência em me apoiar nos momentos menos bons, ajudando-me a lutar e empenhar ainda mais.

## **Resumo**

O presente relatório insere-se no âmbito da realização de um estágio curricular, na empresa Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda que tem como atividade principal a Consultoria para os Negócios e a Gestão para empresas de pequena e média dimensão, apoiando os seus clientes no recurso aos fundos comunitários. Neste âmbito, pretende-se compreender quais os reais impactos dos fundos comunitários através da análise de alguns indicadores económicos de uma empresa cliente. A investigação centrou-se na evolução económica da empresa “Blackspider – Modas, Lda” que recorreu a apoios comunitários, comparando-a com o setor em que se insere. Os fundos comunitários, a sua importância e o seu impacto mostram elevada importância a nível científico e também empresarial no âmbito dos países da União Europeia, devido ao seu esperado contributo para o desenvolvimento do tecido empresarial e conseqüentemente, do país. Este tema tem relevância científica, embora a análise dos impactos suscite alguma controvérsia, com alguns autores a realçarem os seus benefícios, propiciando o desenvolvimento dos países e o conseqüente melhoramento da qualidade de vida, enquanto outros destacam os efeitos nefastos nos países e empresas, nomeadamente, a sua contribuição para a degradação da situação financeira das empresas. O estudo permitiu perceber quais os benefícios e custos dos apoios comunitários para as empresas portuguesas, nomeadamente no setor têxtil e do vestuário, concluindo que, pelo menos no caso da empresa analisada, a ajuda financeira se revelou fundamental para a sua revitalização. A empresa analisada foi claramente beneficiada com esta ajuda, quer ao nível da sua internacionalização, quer ao nível da criação da marca própria.

**Palavras-chave:** apoios comunitários, projetos de investimento, União Europeia, setor Têxtil e do Vestuário

## **Abstract**

This internship report is a result of the opportunity I was given to work in a real-world working situation and become familiar with the organization Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda. Its main activity is consulting for business and management for small and medium enterprises, supporting customers in the use of European Union (EU) funds. In this context, the aim is to understand the impact of these funds throughout the analysis of some economic indicators of a client company. The research focused on the economic development of the Blackspider – Modas, Lda following the use of EU funds, comparing its performance with the industry in which it operates. Community funds, its importance and its impact show high scientific relevance because of its expected contribution to business and consequently, countries development. Nevertheless its relevance, the analysis of the impacts raises some controversy in the literature, with some authors underlining its benefits towards promoting the development of countries and the consequent improvement of quality of life, while others highlighting the damages in countries and enterprises, upholding the worsening of its financial situation and consequent decline in living conditions. The research allowed us to understand the benefits and costs, namely the effectiveness of the EU funds for Portuguese enterprises, particularly in the textile and clothing sector, concluding that, at least in the case of the Blackspider – Modas, Lda , these funds have proven to be a key factor in its revitalization. This enterprise clearly benefited from this financial assistance, both in terms of its internationalization and the creation of its own brand.

**Keywords:** community support, investments projects, European Union, Textiles and Clothing

## Índice

Nota biográfica .....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Abreviaturas .....	viii
Introdução .....	1
1. O Estágio Curricular na Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda .....	3
1.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	3
1.2. Principais tarefas desenvolvidas durante o estágio .....	10
2. Revisão Literatura .....	12
2.1. Fundos Comunitários – o seu contributo para o desenvolvimento do tecido empresarial .....	12
2.2. Projetos de Investimento .....	25
3. Estudo de caso no âmbito do estágio curricular – Blackspider – Modas, Lda .....	31
3.1. Caracterização da Blackspider – Modas, Lda .....	31
3.2. Caracterização do Setor Têxtil e do Vestuário .....	50
4. Discussão dos impactos do recurso aos fundos comunitários .....	66
5. Conclusões e desenvolvimentos futuros .....	74
Referências bibliográficas .....	77

## Índice de tabelas

Tabela 1. Valor das Importações, exportações e taxa de cobertura no período de 1995 e 2012, em milhões de euros .....	21
Tabela 2. Evolução do défice público português antes e após adesão à UE.....	22
Tabela 3. Principais conclusões dos impactos económicos dos fundos comunitários....	23
Tabela 4. Participação em Feiras internacionais ou a participar.....	49
Tabela 5. Exportações do setor têxtil e do vestuário, por produtos, em milhões de euros .....	59
Tabela 6. Importações do setor têxtil e do vestuário, por produtos, em milhões de euros .....	61
Tabela 7. Principais clientes e fornecedores do setor têxtil e do vestuário português, em milhões de euros .....	62
Tabela 8. Principais semelhanças e dissemelhanças nos indicadores da Blackspider e do setor.....	71

## Índice de figuras

Figura 1. Algumas empresas que beneficiaram de projetos de investimento elaborados pela Armando Faustino .....	6
Figura 2. Exemplos de trabalhos realizados pela Armando Faustino.....	7
Figura 3. Fases dos fundos comunitários em Portugal .....	16
Figura 4. Organograma da Blackspider – Modas, Lda .....	32
Figura 5. Pontos fortes e fracos da Blackspider – Modas, Lda .....	34
Figura 6. Oportunidades e Ameaças da Blackspider – Modas, Lda .....	36
Figura 7. Situação Financeira da Blackspider – Modas, Lda, em euros.....	38
Figura 8. Produção total da Blackspider – Modas, Lda, em euros .....	39
Figura 9. Trabalhadores da Blackspider – Modas, Lda .....	40

Figura 10. Despesas básicas da empresa Blackspider – Modas, Lda, em euros.....	41
Figura 11. Despesas com a atividade comercial da Blackspider – Modas, Lda, em euros .....	42
Figura 12. Montante gasto em Publicidade, em euros .....	43
Figura 13. Exportações da Blackspider – Modas, Lda, em euros.....	44
Figura 14. Importações da Blackspider – Modas, Lda, em euros.....	45
Figura 15. Produção da Blackspider – Modas, Lda, por mercados geográficos, em euros .....	46
Figura 16. Compras da Blackspider – Modas, Lda, por Mercado geográfico, em euros	47
Figura 17. Pontos fortes e fracos do setor têxtil e do vestuário .....	51
Figura 18. Oportunidades e ameaças do setor têxtil e do vestuário.....	52
Figura 19. Produção do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros .....	55
Figura 20. Volume de negócios do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros.....	55
Figura 21. Volume de negócios da ITV por distrito .....	56
Figura 22. Total pessoal ao serviço no setor têxtil e do vestuário .....	57
Figura 23. Exportações do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros.....	58
Figura 24. Importações do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros.....	60
Figura 25. Número de empresas por atividade em 2014 .....	63
Figura 26. Produção do setor têxtil e do vestuário e da empresa Blackspider – Modas, Lda .....	66
Figura 27. Emprego da empresa Blackspider – Modas, Lda .....	67
Figura 28. Emprego do setor.....	68
Figura 29. Exportações do setor têxtil e do vestuário e da empresa Blackspider – Modas, Lda .....	69
Figura 30. Importações do setor têxtil e do vestuário, e da empresa Blackspider – Modas, Lda .....	70

## Abreviaturas

ACICP	Associação Comercial e Industrial do Concelho de Paredes
AEP	Associação Empresarial de Portugal
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CEEC	Central Eastern European Countries
CeNTI	Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
COSME	Programa para a Competitividade das Empresas e das Pequenas e Médias Empresas
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEOGA	Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola
FSE	Fundo Social Europeu
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
ITV	Indústria Têxtil e do Vestuário
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
LIFE	Programa para o Ambiente e Ação Climática

MODATEX	Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios
N.º	Número
NEST	Novas Empresas de Suporte Tecnológico
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAC	Política Agrícola Comum
PECO	Países da Europa Central e Ocidental
PEX	Nova Bolsa para PME's
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
S.A.	Sociedade Anónima
SI	Sistema de Incentivos
UE	União Europeia

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado de Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, realizei um estágio curricular na entidade de acolhimento Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda. O estágio teve a duração de 5 meses e decorreu entre Setembro/2014 e Fevereiro/2015, com 7h diárias, na área dos Projetos de Investimento, com especial incidência no Portugal 2020 e no apoio ao Empreendedorismo.

A Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda é uma empresa familiar de pequena dimensão, a qual emprega na totalidade 4 pessoas. Com o intuito de oferecer aos seus clientes serviços com mais eficiência e qualidade, respondendo na íntegra às suas necessidades, possui várias parcerias com outras empresas. O estágio desenrolou-se essencialmente na área da elaboração e gestão de projetos de investimento, com um enfoque especial nas candidaturas a sistemas de incentivos no âmbito do Novo Quadro Comunitário de Apoio que vigorará entre 2014 e 2020.

O tema dos apoios comunitários é de relevância científica inquestionável, como mostram os trabalhos de Marques (2000); Sousa (2005); Amaral (2006); Gaspar (2011); Ferreira (2013); Mateus (2013) que realçam o impacto económico nos países pertencentes à UE. Portugal, enquanto Estado-Membro é um bom exemplo disso mesmo, pois os fundos comunitários foram e continuam a ser essenciais no apoio ao desenvolvimento do país, na promoção da inovação e na melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, estes apoios são entendidos como um contributo para a melhoria da competitividade das empresas, estimulando o empreendedorismo (Gaspar, 2011).

Os principais objetivos concretizados ao longo do estágio assentaram essencialmente na identificação das diferentes tipologias de sistemas de incentivos; elaboração das candidaturas aos diferentes sistemas de incentivos; análise das diferentes modalidades de pagamento; organização do dossier final dos projetos; contactos com os organismos gestores no âmbito do processo de análise/decisão/comunicação. O estágio teve ainda uma vertente de gestão e acompanhamento de projetos aprovados no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, através da preparação de folhas de cálculo para acompanhamento dos projetos; análise do cumprimento das metas e objetivos dos projetos; organização dos dossiers de projeto; encerramento do projeto e acompanhamento de auditorias do organismo gestor.

Com este relatório pretende-se analisar as diferentes vertentes dos incentivos comunitários e o seu impacto na dinamização das empresas dos Estados-Membros. No âmbito do estágio desenvolvido foi analisada a empresa Blackspider – Modas, Lda que é cliente da Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda, com a intenção de perceber quais os benefícios do seu recurso aos fundos comunitários. Com esta análise foi possível verificar se os apoios comunitários foram vantajosos para a *performance* das empresas no seu todo, uma vez que a literatura científica é contraditória neste contexto (veja-se Ang e Lewellen, 1982, versus Fehr e Gächter, 2002).

Desta forma, o tema do relatório final de estágio é “O Impacto económico dos apoios comunitários num projeto de investimento. Estudo de um caso real”, tal como é descrito e aprofundado na próxima secção.

Além da caracterização e especificação das funções exercidas neste âmbito, o presente relatório integra uma secção destinada a uma visão empírica, aplicada a um caso real de um cliente da entidade de acolhimento que recorreu aos apoios comunitários, visando a melhoria do seu desempenho. Este estudo consiste na análise de vários indicadores económicos da empresa antes e após o recurso aos fundos comunitários e numa fase seguinte procede-se à análise dos mesmos indicadores para o setor têxtil e do vestuário, no qual a empresa estudada se enquadra. Concluídas estas duas análises foi feita a comparação dos indicadores, tirando as principais ilações relativamente às vantagens e desvantagens do recurso a este tipo de apoios, compreendendo qual o impacto económico dos apoios comunitários nas empresas. Para tal, é utilizado um conjunto de indicadores neste estudo, relacionados com a empresa e o setor em análise, para um período temporal de 2009 a 2014.

O presente relatório está estruturado da seguinte forma. O próximo capítulo conta com a apresentação da entidade de acolhimento onde se desenvolveu o estágio curricular, bem como as respetivas tarefas efetuadas ao longo desse período. No capítulo 2 é feita uma revisão da literatura mais relevante, sobre a importância dos fundos comunitários e os projetos de investimento na dinamização do tecido empresarial português. No capítulo 3 é apresentada a empresa em análise e o respetivo setor do qual faz parte. No capítulo 4 é feita a análise e comparação dos indicadores da empresa e do setor de atividade em que se enquadra. Por fim, o capítulo 5 expõe as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

# **1. O Estágio Curricular na Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda**

## **1.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento**

Como aluna do Mestrado de Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, realizei um estágio curricular na entidade de acolhimento Armando Faustino – Consultoria e Contabilidade, Lda. O estágio teve a duração de 5 meses e decorreu entre Setembro/2014 e Fevereiro/2015, com 7h diárias, na área dos Projetos de Investimento, com especial incidência no encerramento de projetos do QREN 2007-2013, candidaturas ao Portugal 2020 e no apoio ao Empreendedorismo.

Esta empresa iniciou a sua atividade a 3 de Fevereiro de 1999 e possui a sua sede social na Avenida Professor Orlando Ribeiro, n.º298, Vila Nova de Gaia. Representa uma Sociedade por Quotas, onde conta com 2 sócios, estando o capital social repartido de igual forma, 50% para a Dra. Susana Valente e 50% para o Dr. Armando Faustino. A Armando Faustino tem como atividade principal a Consultoria para os Negócios e a Gestão, a qual corresponde ao CAE 74140.

A empresa Armando Faustino – Consultoria e Contabilidade, Lda aposta na satisfação dos seus clientes através da disponibilização de soluções de acordo com as suas necessidades e preferências, criando-lhes valor. Para isso, os sócios pretendem elevar a empresa a uma posição de destaque no mercado de consultoria, através do desenvolvimento dos seus recursos humanos, dos seus negócios e do aproveitamento seletivo de oportunidades em novos mercados. A aposta na focalização nos clientes; respeito pelo indivíduo; trabalho em equipa; cidadania responsável, integridade e ética vão de encontro a esse objetivo.

A empresa possui alguns objetivos estratégicos que assentam essencialmente no reforço da posição no mercado de consultoria a PME's; crescimento de forma sustentada neste mesmo segmento de mercado; desenvolvimento de estratégias de crescimento; assegurar que os seus serviços sejam sinónimo de qualidade, ou seja, que sejam reconhecidos pelos seus clientes; tornar a empresa competitiva e inovadora, orientando-a para o mercado e revelando elevada agilidade empresarial; gerir a imagem e posicionamento dos seus serviços de modo a maximizar a criação de valor para as

empresas; assegurar a competitividade sustentada da empresa, promovendo adequados programas de investimento e de otimização operacional e ainda, adotar uma política de recursos humanos que cativa e retenha colaboradores com características competitivas para a empresa.

Uma mais-valia para a empresa, é a experiência enriquecedora do sócio fundador, Armando Faustino, na área da consultoria de gestão e contabilidade. Ao longo da sua vida profissional, o fundador da empresa adquiriu competências em várias áreas de gestão e contabilidade de Micro e Pequenas Empresas, apercebendo-se de uma carência de serviços especializados de gestão que fossem de encontro as necessidades das empresas. Esta constatação levou-o a criar a sua própria empresa.

A empresa Armando Faustino – Consultoria e Contabilidade, Lda aposta na diferenciação dos tradicionais gabinetes de contabilidade através dum serviço personalizado e de apoio à gestão junto dos clientes. O leque de serviços que a empresa oferece aos seus clientes é bastante amplo e abrangente, com o propósito de preencher uma lacuna no mercado deste setor, com nova filosofia de serviço empresarial. Assim, a Armando Faustino tem ao dispôr dos seus clientes serviços de Contabilidade e Fiscalidade; apoio à criação de empresas/empreendedorismo; Consultoria de Gestão e Projetos de Investimento.

Nos serviços de Contabilidade e Fiscalidade a empresa faz o processamento da contabilidade; relatórios de acompanhamento mensal; processamento de salários; assessoria fiscal e planeamento e preparação de impostos. A Armando Faustino encara a contabilidade como ferramenta fundamental no apoio à gestão, com base no aconselhamento mensal efetuado através de relatórios financeiros por si produzidos em função dos elementos contabilísticos. Com o acompanhamento mensal, a empresa pretende aferir a evolução da *performance* das empresas ao longo do ano, bem como, prever com a devida antecedência os resultados a atingir no final do exercício. Por outro lado, o trabalho de fim de exercício não se resume apenas à apresentação das contas aos sócios para que estes se limitem a assinar, mas antes, analisar a melhor forma de apresentação das mesmas sem pôr em causa os princípios contabilísticos.

O apoio à criação de empresas / empreendedorismo diz respeito à elaboração de um Plano de Negócios; apoio na Análise do Mercado; enquadramento do investimento nos diversos programas de incentivos existentes e ainda apoio na captação de financiamento

para o projeto. Assim, às empresas e entidades que desejem enveredar pela área do empreendedorismo, a Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda aconselha nas diversas etapas da criação de uma empresa, analisa os melhores incentivos de apoio ao investimento inicial, assim como as melhores fontes de financiamento disponíveis. Posteriormente, auxilia-as na implementação dos instrumentos mais adequados ao controlo de gestão das empresas.

Neste tipo de serviço, o Plano de Negócios possui um papel fundamental, no apoio ao empreendedor, para avaliar a sua eficácia na criação da própria, bem como na identificação do tipo de informação que necessita para cativar possíveis investidores para a sua empresa ou negócio.

Por sua vez, os serviços de Consultoria de Gestão referem-se essencialmente à análise estratégica; avaliação de empresas; orçamentação, planeamento e controlo financeiro; contabilidade de custos; diagnósticos económicos e financeiros e planos de marketing. O controlo duradouro do negócio, baseado na análise estratégica das empresas, é o principal objetivo visto que é das mais importantes ferramentas de gestão para os empresários. Trata-se no fundo, de um momento de reflexão aprofundada e análise documentada, cujas conclusões servirão de suporte à tomada das principais decisões estratégicas que moldarão o futuro das empresas. A Armando Faustino utiliza uma metodologia simples e adequada à realidade das pequenas e médias empresas portuguesas, com um envolvimento permanente dos empresários, capaz de lhes permitir identificar, caracterizar e evidenciar a realidade da sua empresa e as possibilidades de desenvolvimento sustentado e coerente.

Por fim, nos projetos de investimento a Armando Faustino faz a sua elaboração e avaliação, bem como a preparação de candidaturas aos diversos Sistemas de Incentivos. A este nível a entidade de acolhimento prende-se antes de mais pela necessidade de informar devidamente o cliente do correto funcionamento dos mesmos e das condições de acesso exigidas aos promotores por cada tipo de apoio. Para isso, propõe-se a analisar o melhor enquadramento das intenções de investimento dos seus clientes, sempre com total abertura, apoiando no cumprimento das condições necessárias para o sucesso das suas candidaturas.

Desta forma, são alguns os trabalhos de elevada relevância que a empresa já levou a cabo, onde se pode referir:

## 1. Projetos de Investimento/Sistemas de Incentivos

Neste contexto, a empresa Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda, tem elaborado alguns trabalhos que podem ser resumidos como sugere a figura 1.

**Figura 1. Algumas empresas que beneficiaram de projetos de investimento elaborados pela Armando Faustino**

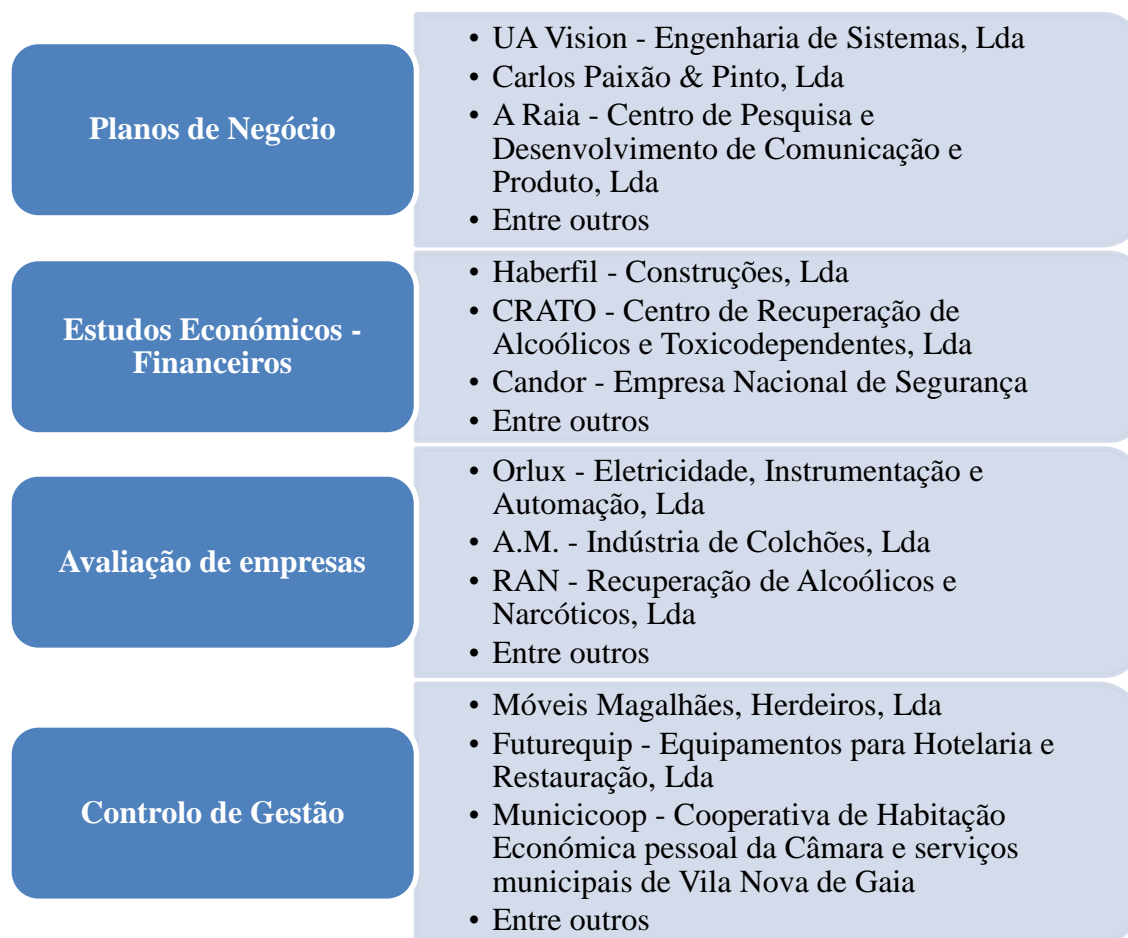
Sistema de Incentivos Regionais	Iniciativa Comunitária PME	Sistema de Incentivos a pequenas iniciativas empresariais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Partêxtil - Confeções Têxteis, Lda</li><li>• Vimibrita - Sociedade de Exploração de Granitos, Lda</li><li>• Entre outros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redegás - Projeto de Instalações de Gás, Lda</li><li>• Caffecel - Indústria Torrefactora de Cafés, S.A.</li><li>• Entre outros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quimcarnes - Carnes verdes e Charcutaria, Lda</li><li>• Estratega Software, Lda</li><li>• Entre outros</li></ul>

**Fonte: Dados fornecidos pela Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda**

Quando a Armando Faustino elabora projetos de investimento, tenta satisfazer ao máximo os pedidos dos seus clientes, mediante os objetivos pretendidos e os meios disponíveis. Com a realização dos diagnósticos estratégicos, a empresa pretende auxiliar a tomada de decisões das empresas, ajudando-as a perceber qual o seu posicionamento face a outras empresas do mesmo setor, bem como o apoio à tomada de decisão de alguns investimentos executados durante a realização do projeto.

A Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda desempenha outras funções além de auxiliar as empresas na candidatura aos fundos comunitários e na elaboração de projetos de investimento, como é possível verificar pela figura 2.

**Figura 2. Exemplos de trabalhos realizados pela Armando Faustino**



**Fonte: Dados fornecidos pela Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda**

A realização dos planos de negócios pela entidade acolhedora auxiliará os seus clientes ao nível da avaliação da eficácia, bem como na identificação do tipo de informação necessária para cativar possíveis investidores para a sua empresa ou negócio.

Os estudos económico – financeiros, a avaliação de empresas e o controlo de gestão incluem-se dentro da Consultoria de Gestão que tem como principal objetivo o controlo duradouro do negócio. Para isso, é fundamental a realização de uma análise estratégica por parte das empresas, pois é uma ferramenta relevante na gestão para os empresários.

Para a realização da sua atividade de forma eficiente e competitiva, a Armando Faustino – Consultoria e Contabilidade, Lda teve necessidade de realizar algumas parcerias. Parceria essas com algumas entidades bancárias, Caixa Geral de Depósitos e Banco Espírito Santo, S.A e com a empresa Consultores da ACICP – Associação

Comercial e Industrial do Concelho de Paredes na elaboração de projetos de investimento e no âmbito do Programa Formação PME, promovido pela AEP.

A empresa estabeleceu uma parceria estratégica na área do Empreendedorismo com a empresa “Central Business – Apoio à Gestão de Empresas, Lda”, com sede em Lisboa, em Março de 2003. Esta empresa tem como atividade principal o apoio à criação de empresas e ao empreendedorismo e da qual o sócio gerente Armando Faustino também é sócio.

A Central Business é especialista no apoio a este dinâmico segmento de mercado com ferramentas específicas, atuando em três vetores na dinamização e estímulo na criação de empresas; consultores externos, através de metodologias próprias de análise de projetos e de formação e como consultores internos, assumindo responsabilidade de direção executiva e/ou operativa dos projetos. Desta forma, o apoio à criação de empresas, empresários e empreendedores como uma tarefa multidisciplinar, torna-se mais acessível para a Armando Faustino, uma vez que esta parceria envolve especialidades tão diferentes como análise económica, formalidades legais, gestão, marketing, logística, entre outros, que exigem uma condução global e integrada. Esta integração de serviços e produtos permite a redução de custos, de tempo e de melhoria da fiabilidade de todo o processo, que ajudam a elevar a qualidade geral da iniciativa empresarial.

As soluções da empresa passam pela análise prévia da ideia, a viabilidade do projeto e a natureza das necessidades. Os instrumentos incluem a reestruturação financeira, o autofinanciamento, a cooperação, a PEX<sup>1</sup>, o crédito bancário, as garantias mútuas, o capital de risco, o NEST<sup>2</sup>, o *corporate finance*, os fundos comunitários, a negociação direta, a reestruturação orgânica, a gestão, a organização, a reestruturação estratégica, o reposicionamento, novos mercados e novos produtos.

Em termos de recursos humanos, a empresa Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda conta atualmente com 4 técnicos permanentes, além da colaboração externa de técnicos de variadas áreas como é o caso do Marketing, Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho. Com esta aposta diversificada a empresa pretende prestar um serviço integrado aos seus clientes.

---

<sup>1</sup> Nova bolsa atribuída às PME's

<sup>2</sup> Novas Empresas de Suporte Tecnológico

O estágio curricular nesta entidade de acolhimento teve como principais diretrizes auxiliar o desenvolvimento da minha formação académica, complementando-a com uma experiência em contexto real de trabalho; complementar e aperfeiçoar as competências socioprofissionais, bem como a possibilidade de articular a saída do sistema educativo/formativo com o primeiro contacto com o mercado de trabalho. O estágio desenvolveu-se essencialmente na área de elaboração e gestão de projetos de investimento, com um enfoque especial nas candidaturas a sistemas de incentivos no âmbito do Novo Quadro Comunitário de Apoio, a vigorar entre 2014 e 2020, bem como no encerramento de projetos pertencentes ao quadro de apoio anterior, QREN 2007-2013.

## **1.2. Principais tarefas desenvolvidas durante o estágio**

Ao longo do estágio foram várias as tarefas desenvolvidas no seio da atividade da empresa Armando Faustino – Contabilidade e Consultoria, Lda. As atividades recaíram essencialmente no QREN 2007 – 2013 e no atual quadro de apoio, Portugal 2020.

No âmbito do atual quadro de apoio, Portugal 2020 desenvolvi algumas tarefas ao nível da identificação das diferentes tipologias de Sistema de Incentivos e reconhecimento das tipologias em que se enquadravam os projetos. Também a elaboração de algumas candidaturas e da concretização das burocracias necessárias. Para a obtenção de uma resposta positiva pelas entidades responsáveis, foram elaborados sob minha responsabilidade ou com o meu contributo diagnósticos estratégicos, estudos de viabilidade económica, financeira e cálculo da valia económica do projeto. Para que todos estes projetos fossem elaborados dentro dos trâmites exigidos pelas entidades responsáveis, foi da minha responsabilidade a análise da legislação adequada aos diferentes sistemas de incentivo. Pode dizer-se que é das tarefas mais importantes quando se está perante projetos apoiados pelos fundos comunitários, visto que a boa perceção da respetiva legislação é um passo importantíssimo para o êxito do projeto.

A grande maioria das tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio recaíram nos projetos de investimento apoiados pelo Quadro Comunitários de Apoio anterior, QREN 2007 – 2013. Aqui, também a análise da legislação respeitante a cada tipo de projeto que a entidade acolhedora tinha em execução era de extrema importância, no sentido do projeto ter o devido enquadramento legal.

A preparação dos processos de candidatura, isto é, finalização dos diagnósticos estratégicos, estudos de viabilidade económica e financeira e análise do cálculo da valia económica do projeto, também foram concretizados para se aferir da pertinência da candidatura dos projetos aos diferentes apoios. Além de tudo isto, desenvolvi algumas tarefas de igual importância no desenrolar do projeto, como a análise do contrato de concessão de incentivos, análise das notificações de decisão/reclamação. Preparei as folhas de cálculo finais de acompanhamento dos projetos, em termos de calendarização, metas e objetivos estipulados aquando da candidatura; alteração e ajustamentos ao investimento e a respetiva calendarização e análise das decisões dos pedidos de pagamento.

A par de todas estas tarefas, foi da minha responsabilidade a organização da documentação de suporte à elaboração do contrato; organização, preparação e submissão dos pedidos de pagamento em curso; organização dos dossiers dos projetos a terminar; encerramento do investimento e do projeto; contacto com alguns organismos gestores no âmbito do processo de análise, decisão e comunicação, e ainda acompanhamento de auditorias do organismo gestor.

## **2. Revisão Literatura**

### **2.1. Fundos Comunitários – o seu contributo para o desenvolvimento do tecido empresarial**

Portugal aderiu à União Europeia em 1986, pelo facto dos seus governantes considerarem vantajoso para o desenvolvimento do país e para a melhoria do nível de vida da população portuguesa, segundo Sousa 2000. Após a adesão começaram a ser visíveis os investimentos por parte do governo português, com o intuito do desenvolvimento e crescimento do país, oferecendo mais e melhores condições aos portugueses (Mourão, 2004).

Com a adesão de Portugal à atual União Europeia, foram vários os organismos e instituições que estudaram quais as vantagens e desvantagens da sua adesão para a economia portuguesa (ex. European Commission, 2003, 2004, 2013; OCDE 1999, 2006; FMI, 2009). Os fundos comunitários são um tema de extrema relevância científica, como revelam os trabalhos de Case (2001); Baer e Leite (2003); Proença *et al* (2002); Hanes (2007), nomeadamente a importância que apresentam no desenvolvimento do tecido empresarial dos Estados-Membros que foram beneficiados. A elevada importância do tema tornou-se num motivo de estudo contínuo e também motivo pelo qual se desenvolve o presente trabalho.

A União Europeia ao longo dos anos foi-se alargando com a entrada de novos Estados-Membros, estando estes sujeitos ao cumprimento de algumas exigências para conseguirem aderir. O processo de integração económica dos Estados-Membros é extenso e profundo, causando implicações significativas nas suas economias. Como exemplo disso, pode referir-se a extinção das barreiras comerciais, que permitiu aos Estados-Membros realocar os seus fatores produtivos para as atividades mais eficientes, levando na maioria dos casos à especialização dos países (Barry *et al*, 2004).

Todos os Estados-Membros tiveram que assinar um acordo onde se comprometem a trabalhar no mesmo sentido da UE, ou seja, na promoção do desenvolvimento harmonioso e no apoio à diminuição das disparidades entre regiões (Penãlver, 2007). Portugal assinou o Tratado de Adesão à União Europeia em Junho de 1985, para que pudesse fazer parte da então Comunidade Económica e Europeia. A assinatura deste tratado implicou que Portugal cumprisse todos os requisitos exigidos a 1 de Janeiro de

1986, (Pinto, 2011). A partir desta data, Portugal pôde receber fundos comunitários, com o intuito do desenvolvimento do país, sobretudo nas áreas mais deficitárias.

Os apoios comunitários são ajudas monetárias europeias que visam o financiamento do investimento público e privado, que surgiram aquando da criação da União Europeia. Este tipo de ajudas tem como máxima a correção dos principais desequilíbrios existentes nos Estados-Membros. Os fundos comunitários representam um pilar muito importante de investimento e têm um papel fundamental para a correção de desequilíbrios entre países e regiões (site oficial UE).

Muitos economistas perspetivam os apoios comunitários como sendo benéficos para as empresas, tornando-as mais eficazes e eficientes relativamente ao resto do mundo (Ang e Lewellen, 1982). Contrariamente, Fehr e Gächter (2002) acreditam que os apoios comunitários podem tornar-se prejudiciais para as empresas, através da promoção do aumento de desinteresse nos trabalhadores, consequentemente a diminuição da sua produção e eficácia. John (2007) refere que os fundos comunitários a longo prazo podem-se tornar um prejuízo para os Estados-Membros, visto que podem ser considerados como um custo de adesão ou então como um reembolso parcial do que cada Estado-Membro contribui para a UE por ano.

Portugal e Espanha aderiram à União Europeia na mesma data, quando ambos apresentavam rendimentos muito baixos, embora o PIB *per capita* rondasse os 62%, comparativamente com os restantes Estados-Membros (Barry *et al*, 2004). As regiões com PIB *per capita* inferior a 75% da média da União Europeia apresentavam baixos níveis de investimento, taxas médias de desemprego superiores, falta de serviços para as empresas, infraestruturas deficientes, comparativamente com as outras regiões. Com o alargamento significativo da União Europeia, as disparidades entre as regiões aumentaram significativamente, existindo situações regionais com dissemelhanças elevadas, ao nível do PIB e das taxas de crescimento (Penãlver, 2007).

O alargamento progressivo da União Europeia implica um aumento das exigências sobre o orçamento total, essencialmente nos casos da Política Agrícola Comum e dos Fundos Estruturais, existindo para isso um limite máximo de 1,27% do PIB. Com a adesão à União Europeia dos países PECO<sup>3</sup> (Hungria, Polónia, Roménia,

---

<sup>3</sup> Países da Europa Central e Ocidental – Hungria, Polónia, Roménia, Eslováquia, Letónia, Estónia, Lituânia, Bulgária, República Checa e Eslovénia

Eslováquia, Letónia, Estónia, Lituânia, Bulgária, República Checa e Eslovénia) verificaram-se algumas desvantagens e prejuízos na economia portuguesa. O setor Agrícola foi o que mais sentiu devido às baixas nos preços garantidos pela Política Agrícola Comum (PAC), apresentando algumas vantagens, mas apenas no caso dos vinhos, devido essencialmente à sua qualidade e eficiência. A principal causa é o facto de Portugal ser altamente deficitário em produtos agrícolas de baixo preço. O contrário verificou-se ao nível de Comércio, que aumentou de forma sustentada as suas transações comerciais entre Portugal e os PECO. Os PECO exportavam essencialmente produtos têxteis, material eletrónico e produtos agroalimentares para Portugal, (Conselho Económico e Social, 1997).

A União Europeia tem vindo a auxiliar Portugal com os apoios comunitários, apontando para a diminuição significativamente ou até mesmo a eliminação das lacunas que se sentem na economia portuguesa. Desde a sua adesão, Portugal já beneficiou de várias fases de ajuda (figura 3). A primeira fase decorreu entre 1986 e 1988, sendo conhecida como o Anterior Regulamento; para Portugal foi ainda uma fase de adaptação beneficiando de 237 milhões de contos, o que corresponde a aproximadamente 182 milhões euros. Esta fase teve como objetivo central o fomento do desenvolvimento regional. Posteriormente, beneficiou do Quadro Comunitário de Apoio, que se dividiu em três fases distintas, o QCA I entre 1989 e 1993, QCA II entre 1994 e 1999 e QCA III entre 2000 e 2006. O primeiro quadro comunitário de apoio (QCA I) ajudou Portugal ao nível da formação profissional, serviços e indústria, transferindo cerca de 8519 milhões de euros. O QCA II teve como objetivo central aproximar os Estados-Membros da média da União Europeia e a diminuição das assimetrias regionais, atribuindo a Portugal para esse fim cerca de 8876 milhões de euros. Por fim, com o QCA III Portugal beneficiou de 9723 milhões de euros que apoiaram a inserção na economia global e a melhoria da competitividade e novas tecnologias (Veiga, 2010 e site oficial da UE).

Recentemente, Portugal beneficiou do Quadro de Referência Estratégico Nacional (figura 3), no período de 2007 a 2010 viabilizado pela mobilização de cerca de 21,5 mil milhões de euros, destinados essencialmente para a qualificação dos recursos humanos, crescimento sustentado da economia portuguesa, competitividade e convergência (QREN – [www.qren.pt](http://www.qren.pt)). O Quadro de Referência Estratégico Nacional foi preparado num contexto macroeconómico, onde o crescimento e desenvolvimento económico eram

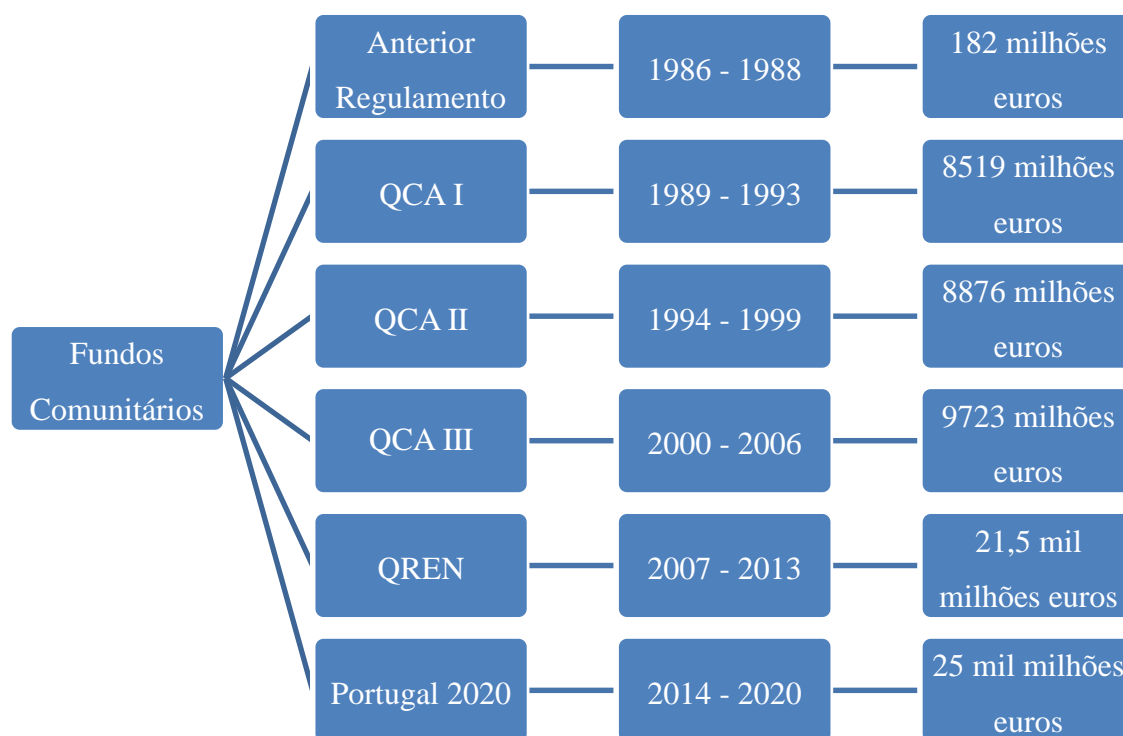
essenciais para as economias emergentes. A execução deste programa apostou no crescimento e criação de emprego ao nível europeu e a inversão da tendência de divergência económica a nível nacional. Esta fase foi a primeira em que Portugal se encontrava num contexto muito diversificado de objetivos e apoios. Além disso, a economia portuguesa, conseguiu fortalecer um novo ciclo de investimento público e reorientação do investimento privado (Santos, 2013).

Atualmente Portugal é apoiado pelo programa Portugal 2020 (figura 3), em vigor entre 2014 e 2020, com o objetivo de aumentar a competitividade e internacionalização dos Estados-Membros, inclusão social e emprego, reforma na administração pública e a sustentabilidade e eficiência no uso de recursos. Este programa de apoio consiste num Acordo de Parceria assinado por Portugal, que será financiado pelos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, através do qual irá receber 25 mil milhões de euros até 2020. Esta ajuda financeira prima essencialmente pelo Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, (Portugal 2020 – [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)).

De acordo com o estudo de Veiga (2010), verifica-se que a União Europeia pretende colmatar três grandes falhas gerais dos Estados-Membros, com a criação desta ajuda financeira:

1. Promoção, desenvolvimento e o ajustamento estrutural das regiões com atrasos no desenvolvimento, ou seja, regiões com PIB *per capita* inferior a 75% da média europeia;
2. Revitalização de todas as zonas com dificuldades estruturais industriais, rurais, urbana ou dependentes da pesca;
3. Apoio à adaptação e modernização da educação, formação e emprego das políticas e sistemas em regiões não abrangidas pelo primeiro objetivo.

**Figura 3. Fases dos fundos comunitários em Portugal**



**Fonte: adaptação própria com base nos estudos de Veiga (2010); Santos (2013)**

A assistência financeira que Portugal tem vindo a beneficiar desde o início da sua integração na UE, é feita através de vários fundos, como os Fundos Estruturais, FEDER, FEOGA, FSE e os Fundos de Coesão, (Royo, 2010). Segundo Hawes (2014), os Fundos de Coesão são responsáveis por cerca de um terço do orçamento da UE, especialmente para os Estados-Membros mais pobres, com o principal intuito do desenvolvimento económico e social. Os Fundos Estruturais e de Coesão concebidos apoiam o desenvolvimento das políticas sociais e de coesão a fim de compensar o esforço dos países com rendimentos mais baixos, como é o caso de Portugal, Espanha, Irlanda e Grécia. O apoio financeiro a este nível tem sido essencial na diminuição das disparidades regionais e na promoção da convergência dentro da UE, como é possível verificar-se pelo significativo impacto que têm causado no crescimento do PIB e do emprego, (Sebástian, 2001; Royo, 2010).

Na implementação dos fundos comunitários, o FEDER é fundamental no apoio à economia portuguesa, essencialmente no desenvolvimento regional, no auxílio da

construção civil, no aumento da produtividade dos fatores produtivos da economia e do fator trabalho, no financiamento de infraestruturas, na criação de emprego e projetos de desenvolvimento local (Amaral, 2006; Penãlver, 2007; Santos, 2013).

O Fundo Social Europeu (FSE) dá suporte na prevenção e combate ao desemprego, formação para jovens e desempregados de longa duração, desenvolvimento dos recursos humanos e promoção da integração no mercado de trabalho. O Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA) auxilia o desenvolvimento rural e a melhoria de infraestruturas agrícolas e pescas (Penãlver, 2007).

Posteriormente surgiu o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) que não está integrado nos fundos estruturais e visa o financiamento do desenvolvimento rural. Esta situação exige por parte dos Estados-Membros uma especial atenção no que respeita ao impacto macroeconómico das transferências e às prioridades nos programas nacionais que se concentrem nos quatro eixos prioritários deste fundo (Penãlver, 2007):

- Investir em conhecimento e inovação
- Desbloquear o potencial das empresas, especialmente das PME
- Responder à globalização e ao envelhecimento
- Política energética eficaz e integrada na UE.

Após a adesão efetiva em 1986 à União Europeia, Portugal viu-se obrigado a adotar políticas económicas e estratégias de negócio que fossem de encontro às da UE, alinhando a sua legislação com a UE para que conseguisse alcançar o desenvolvimento pretendido com os apoios recebidos (Royo, 2010).

Com a entrada de Portugal constatou-se uma aceleração significativa do crescimento económico e uma consequente melhoria do nível de vida. Estas alterações consideráveis podem explicar-se pela evolução bastante rápida do consumo privado e do aumento das despesas sociais, de acordo com o estudo de Amaral (2006). A convergência do crescimento da economia portuguesa verificada nos anos seguintes acelerou e cresceu numa proporção superior à da média da UE-14, situação que se verificou até 1998. O PIB enquanto proporção do rendimento *per capita* até 1992 atingiu 65% da média da União Europeia, mas a crise que se fez sentir entre 1992 e 1993 provocou uma estagnação do PIB, como corroboram os estudos de Baer e Leite (2003) e Andrade *et al* (2013).

Uma outra perspetiva é apresentada pelo estudo de Tovias (2002), onde menciona como principal impacto da adesão de Portugal à União Europeia, a facilidade de modernização da economia portuguesa. Verificaram-se ainda mudanças profundas na economia portuguesa a outros níveis, fundamentalmente ao nível da política monetária e cambial onde inicialmente Portugal adotava as suas medidas independentemente dos restantes países, contudo após a adesão à moeda única passou a estar dependente da atual União Económica e Monetária. O sistema fiscal também sofreu algumas alterações, nomeadamente com a introdução do Imposto Valor Acrescentado (IVA), a diminuição dos direitos de importação e com o processo de consolidação fiscal. Do lado da oferta, o governo português levou a cabo reformas que procuraram o bom funcionamento dos mercados de capitais, promoção de eficiência dos serviços públicos e o reforço da flexibilidade do mercado de trabalho. Mas nem tudo são vantagens, porque estas alterações na economia portuguesa acabaram por desregular e liberalizar alguns produtos e serviços, como argumenta Royo (2010).

O setor financeiro também sofreu alterações ao nível das diretivas aplicadas pela União Europeia na desregulamentação das taxas de juro, liberalização do quadro regulamentar, privatização e liberalização dos movimentos internacionais de capitais. De referir ainda as alterações às leis jurídicas relativamente aos despedimentos, visto que se verificou uma diminuição das indemnizações de lei a pagar pelas empresas em caso de despedimento, alteração do subsídio de desemprego e alinhamento das contribuições à Segurança Social dos trabalhadores por conta própria com as dos funcionários, (OCDE, 1999 e Baer e Leite, 2003).

Outra variante que vários autores defendem como sendo crucial no impacto dos fundos comunitários é o governo em exercício e a proximidade de eleições dos Estados-Membros, pois pode ser determinante no nível de financiamento atribuído pela União Europeia (Case, 2001; Dahlberg e Johansson, 2002; Ansolabehere e Snyder, 2006 e Hanes, 2007). No caso particular de Portugal, Veiga e Pinho (2007) concluíram que nos primeiros anos de democracia, os subsídios oriundos da UE eram distribuídos tacitamente entre as diversas regiões, onde os autarcas fossem do partido do primeiro-ministro e onde existissem mais eleitores indecisos para que fossem favorecidos. Estes efeitos oportunistas levaram a um aumento da quantidade dos fundos comunitários transferidos

nos anos das eleições municipais e legislativas, apresentando valores superiores entre 1989 e 2002.

Portugal não obteve apenas vantagens com a sua adesão à UE, visto que também se verificaram algumas desvantagens, essencialmente com o aumento das importações provenientes dos Estados-Membros, o que causou uma degradação do saldo da balança corrente. A incapacidade da Indústria portuguesa, o setor Agrícola e o setor Pesqueiro que apresentavam lacunas estruturais, tornaram-se desvantajosas para Portugal. Contrariamente, o investimento estrangeiro em Portugal aumentou significativamente por parte dos Estados-Membros o que só trouxe vantagens para o desenvolvimento económico do país de acordo com os estudos de Royo (2010) e Pinto (2011).

Ao nível dos municípios portugueses, os fundos comunitários também têm um impacto bastante significativo, visto que grande maioria dos fundos recebidos recaíram na melhoria das infraestruturas, na promoção da eficiência na produção de bens públicos e a redução de disparidades entre os diversos Estados-Membros (Veiga, 2010). Assim, com o aumento dos fundos comunitários também as preocupações dos governos locais e central noutras áreas aumentaram significativamente, onde se pode referir as atividades culturais e o ordenamento do território. Neste sentido, surge a Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, onde se refere a promoção de atividades nos domínios culturais, de ambiente, segurança social, turismo, reabilitação urbana e de atração do investimento privado. Posteriormente, já em 2007, esta lei estende a responsabilidade municipal para as áreas da educação, saúde, serviços sociais e combate às drogas. Os municípios passaram assim a ter autonomia orçamental, apesar de estarem dependentes das transferências do orçamento nacional e dos fundos comunitários (Veiga, 2010).

Os programas associados aos diversos fundos comunitários produzem um impacto nos fatores de produção, que conseqüentemente irão afetar a taxa de crescimento das economias. Bosca *et al* (1999) defendem que os subsídios transferidos pela UE têm contribuído positivamente para a redução das diferenças de rendimento *per capita*, essencialmente através do aumento de *stock*. Contrariamente, Barro (1990) conclui que os gastos públicos foram considerados como entrada na produção e as políticas de financiamento das infraestruturas públicas aumentam a produtividade marginal do capital humano, o que incentiva a acumulação de capital e o crescimento da economia.

A redistribuição financeira feita através dos fundos estruturais tem aumentado significativamente, apesar de continuar muito imperfeita. Esta redistribuição pelas diferentes regiões europeias está inversamente correlacionada com o PIB *per capita*, ou seja, as regiões com PIB mais baixos necessitam de usufruir de maior apoio dos fundos comunitários. Ao nível do crescimento e da convergência das regiões, durante a aplicação dos fundos é importante referir que 90% da população dos Estados-Membros vive em regiões com PIB *per capita* inferior a 75% da média da UE (Penãlver, 2007).

A eliminação das barreiras comerciais entre os Estados-Membros causou alguns efeitos na economia portuguesa, essencialmente o efeito da criação de comércio com o aumento dos fluxos bilaterais e o efeito do deslocamento através da transferência de algumas exportações portuguesas para mercados da UE. Após a adesão foram várias as mudanças significativas ao nível do comércio português, isto porque tanto o valor das importações como exportações aumentaram significativamente, sendo que a partir do ano de 1999, o valor das importações era quase o dobro do valor das exportações. A partir desta data a situação começou a piorar e a diferença começou a ser cada vez maior, o que se tornou desvantajoso para Portugal (Tabela 1).

Os países pertencentes à antiga CEEC têm um peso diminuto no comércio externo português representando, em 2000, apenas 1,22% das exportações e 1,29% das importações. Dentro daqueles países, é de referir como principais parceiros comerciais de Portugal a Polónia, República Checa e a Hungria que representavam cerca de 82,8% das exportações para a CEEC e 72,9% das importações com origem naquela região. O comércio português com estes países aumentou a uma taxa bastante significativa comparativamente com os restantes parceiros, apesar da sua importância no comércio total português ser baixa. O valor das importações evoluiu de forma mais rápida que o valor das exportações, devido ao grau de semelhança entre a estrutura portuguesa de exportação e os seus parceiros, bem como, pelo facto dos setores portugueses se terem tornado mais competitivos (Barry *et al*, 2004).

**Tabela 1. Valor das Importações, exportações e taxa de cobertura no período de 1995 e 2012, em milhões de euros**

	<b>1995</b>	<b>1999</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
<b>Importações</b>	28.397	42.675,7	52.768,2	66.092,6	57.941,6	62.448
<b>Exportações</b>	20738,5	27.485,9	36.243,1	47.967,9	41.458,3	55.933,8
<b>Taxa de cobertura</b>	73%	64,4%	68,7%	72,6%	71,6%	89,6%

Fonte: Dados recolhidos do PORDATA (<http://www.pordata.pt/Portugal>)

O investimento direto estrangeiro apresentou um papel muito importante para os países mais periféricos da União Europeia que pretendiam convergir para os países mais desenvolvidos. São conhecidos alguns impactos diretos em áreas muito importantes para a economia dos Estados-Membros, nomeadamente ao nível da formação de capital, criação de emprego e geração de receitas fiscais. Consegue também produzir alguns impactos indiretos, essencialmente a acumulação de tecnologia, conhecimentos e habilidades, ou seja, ativos incorpóreos das empresas (Blomstrom *et al*, 2000). Com estes impactos, surge para as empresas nacionais algumas pressões competitivas, o que funcionou como um estímulo para aumentar a produtividade e a promoção do crescimento económico, na economia portuguesa, segundo Flôres *et al* (2002) e Proença *et al* (2002).

Através do Second Progress Report on Economic and Social Cohesion (2003) podemos concluir que o PIB português até 2003 seria superior em 3,5% com o recurso aos fundos comunitários, muito superior ao que se verificou noutros Estados-Membros, como por exemplo, Espanha com 1,1% e Alemanha com 1,6%. Já no Third Report on Economic and Social Cohesion (2004) foi possível verificar que as intervenções estruturais levaram ao crescimento dos países da coesão, continuando Portugal à frente no aumento do PIB com cerca de 4%, enquanto Espanha, apenas registou um aumento de 1,5%.

Contrariamente, segundo o Eighth Progress Report on Economic, Social and Territorial Cohesion (2013), no período de 2007 – 2011 o PIB e a situação de emprego piorou em alguns países da UE devido à crise que se fez sentir em 2008, como é o caso de Espanha, Irlanda e Grécia. Como consequência desta crise, entre 2008 e 2012 países

como Portugal, Espanha, Grécia, Irlanda viram a sua dívida pública e défice aumentarem significativamente.

A Comissão Europeia, após este período, considerou necessário o desenvolvimento de novos instrumentos para ajudar os Estados-Membros, sendo levadas a cabo iniciativas específicas que apoiaram essencialmente ao nível financeiro, a criação de microempresas e assistência técnica. Estas ações são realizadas através da parceria existente entre a Comissão Europeia e o Banco Europeu de Investimento e outras instituições financeiras internacionais (Penãlver, 2007).

No Relatório de Consultoria Internacional AT Kearney (2002), Portugal não se encontra no âmbito dos 25 principais países nas decisões de investimento estrangeiro para as maiores empresas do mundo. Esta situação deve-se essencialmente aos gestores das grandes empresas mundiais atribuírem grande importância às políticas orçamentais e monetárias dos diferentes países. Este facto reflete-se na evolução do défice, que no caso português tem vindo a piorar significativamente, mantendo sempre valores superiores a 3% máximo estipulado pela UE (Tabela 2), o que leva ao enfraquecimento da imagem de Portugal na União Europeia e na Zona Euro.

**Tabela 2. Evolução do défice público português antes e após adesão à UE**

<b>Défice Público Português</b>		
	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
<b>1980</b>	7,2%	
<b>1983</b>	5,1%	
<b>1986</b>	7,5%	7,5%
<b>1989</b>		2,9%
<b>1992</b>		4,7%
<b>1999</b>		2,8%
<b>2004</b>		3,4%
<b>2007</b>		3%
<b>2009</b>		10,2%
<b>2012</b>		6,4%
<b>2014</b>		4,5%

Fonte: Dados recolhidos do PORDATA (<http://www.pordata.pt/Portugal>)

De la Fuente e Doménech (2001) concluíram que Portugal foi dos Estados-Membros mais subsidiados até à quantia de 600 milhões de euros por ano, comparativamente, por exemplo com a Irlanda que recebia 2 biliões de euros por ano, podendo haver mudanças significativas ao longo dos tempos no fluxo de fundos entre Portugal e o resto da União Europeia. Os fundos comunitários foram responsáveis por 14% do investimento total em Portugal. Assim, é possível concluir que os fundos estruturais têm desempenhado um papel fulcral na convergência do crescimento português (Porto, 2002).

Os fundos comunitários oriundos da União Europeia têm o objetivo de cofinanciar projetos para a melhoria de infraestruturas e recursos humanos, apoiar as áreas de inovação tecnológica, investimento e melhoria de acessibilidades (OCDE, 2006). Estas ajudas financeiras da União Europeia são essenciais no apoio às empresas e entidades no desenvolvimento dos seus projetos de investimento que na grande maioria servem para o desenvolvimento dos respetivos Estados-Membros.

**Tabela 3. Principais conclusões dos impactos económicos dos fundos comunitários**

<b>Principais conclusões do impacto dos fundos comunitários</b>	
Penãlver (2007)	Aumento das disparidades regionais ao nível do PIB e das taxas de crescimento
Ang e Lewellen (1982)	Empresas mais eficazes e eficientes
Fehr e Gachter (2002)	Aumento do desinteresse dos trabalhadores Diminuição da produção Diminuição da eficácia das empresas
Royo (2010); Pinto (2011)	Aumento das importações Aumento do investimento estrangeiro
Veiga (2010)	Aumento das preocupações para o governo local e central
Amaral (2006); Sousa (2000)	Crescimento económico e melhoria do nível vida
Porto (2002); Mourão (2004)	Aumento do investimento nacional

**Tabela 3. Principais conclusões dos impactos económicos dos fundos comunitários (continuação)**

<b>Principais conclusões do impacto dos fundos comunitários</b>	
OCDE (1999)	Diminuição das taxas de juro Flexibilização das condições monetárias
Tovias (2002)	Facilidade de modernização da economia Aumento do comércio
Proença <i>et al</i> (2004)	Alteração da estrutura das exportações
Case (2001); Dahlberg e Johansson (2002); Ansolabehere e Snyder (2006); Hanes (2007); Veiga e Pinho (2007)	Governo em exercício e a proximidade das eleições são cruciais no montante do fundo atribuir
Baer e Leite (2003); Andrade <i>et al</i> (2013)	Crescimento económico Aumento do PIB
Bosca <i>et al</i> (1999)	Diminuição do rendimento <i>per capita</i>
Blomstrom <i>et al</i> (2000); Barry <i>et al</i> (2001)	Aumento do IDE
Flôres <i>et al</i> (2002); Proença <i>et al</i> (2002)	Aumento das pressões competitivas nas empresas nacionais
Jonh (2007)	Fundos comunitários podem ser vistos como custo de adesão ou reembolso parcial das contribuições dos Estados-Membros

**Fonte: elaboração própria**

## 2.2. Projetos de Investimento

Os projetos de investimento são cada vez mais um apoio para as empresas, no êxito da aplicação dos seus investimentos. Muitas empresas portuguesas nos últimos anos têm recorrido com frequência aos apoios comunitários com o intuito de se desenvolverem. No entanto, para apresentarem a sua candidatura ao respetivo programa, é obrigatória a apresentação de um projeto de investimento à entidade responsável onde exponha detalhadamente a finalidade do investimento.

Neste sentido são várias as perspetivas que existem acerca dos projetos de investimento, visto que podem ser definidos de várias formas e em função do tipo de projeto a executar. Segundo a OCDE (1971) um projeto de investimento pode ser ou não industrial, perante uma situação de recursos escassos a curto prazo, com a intenção de no longo prazo obter uma retribuição ou benefício.

Por outro lado, segundo Barros (1998), as Nações Unidas defendem que um projeto de investimento é um conjunto de dados económicos, que possibilitam a apreciação das vantagens e desvantagens dos recursos para a produção de produtos.

Little e Mirrless (2009) definem como sendo um plano ou parte dele, com o objetivo de investir em recursos que possam ser racionalmente analisados e avaliados como uma unidade independente. Estas definições no fundo são de óticas diferentes, no entanto, o conteúdo é o mesmo, logo pode-se afirmar que um projeto de investimento implica sempre uma afetação de recursos, humanos e/ou capitais, objetivando obter benefícios futuros.

Sousa (2005) contrariamente vê um projeto de investimento como sendo uma intenção ou proposta de aplicação de recursos produtivos escassos, tendo em vista melhorar ou aumentar a produção de um bem/serviço ou a diminuição de custos de produção. Um projeto de investimento pode ser considerado como um ponto de partida incontornável de qualquer iniciativa empresarial, não se tratando de uma descrição de investimento em si, mas de uma análise com vista a concluir se esta é ou não uma boa aposta.

Quando uma empresa pretende executar um projeto de investimento necessita ter em atenção uma série de elementos essenciais para conseguir analisar se o projeto é ou não viável. Assim podemos defini-los como sendo de organização, se dizem respeito ao

funcionamento da empresa nomeadamente a estrutura, organização, medidas legais a tomar, organigrama de organização e programas de especialização.

Barros (1999) vê um projeto de investimento como um negócio para as empresas, onde o benefício da sua implementação seja superior ao custo. As empresas acabam por arriscar e investir, pois com a sua atividade geram excedentes financeiros, os quais são investidos. Segundo o mesmo autor, projeto de investimento, pode ser visto como uma proposta de aplicação de recursos escassos, mas que têm empregos diferentes, pretendendo-se que no futuro gere rendimentos.

Por outro lado, segundo alguns economistas que defendem a mesma ideologia de Samuelson (2005), o investimento é fundamental num projeto de investimento, pois reflete a produção de bens de capital durável, daí os apoios comunitários serem muitas vezes um apoio importante para os promotores. Ao abordar o conceito de investimento propriamente dito, pode concluir-se que não existe uma definição universalmente aceite. Investimento é a afetação de fundos que possibilita, por via direta ou indireta, a manutenção ou o aumento da capacidade produtiva instalada, segundo Sousa (2005), contrariamente à opinião de Samuelson (2005).

Os investimentos de substituição são caracterizados por não aumentarem a capacidade da empresa, tendo apenas como objetivo dar continuidade à atividade da empresa, com períodos de menor incerteza. Contrariamente, os investimentos de expansão aumentam a capacidade da empresa, mas sem ser necessária a alteração da natureza dos produtos. Outra conceção tem Damodaram (1997) que caracteriza o projeto de investimento de um modo diferente, realçando que este se consubstancia num custo inicial avultado; conjunto de fluxos financeiros durante certo período de tempo ou ainda um valor residual final, pretendendo objetivar o valor dos ativos do projeto à data da respetiva conclusão.

A elaboração de um projeto de investimento passa por diversas fases. Barros (2005) divide as fases do projeto como sendo essencialmente cinco: fase Identificação do Projeto, fase na qual os promotores formalizam as ideias, fazem o levantamento das necessidades e das oportunidades de investimento; fase da Preparação que consiste na realização de estudos para concluir se é ou não um projeto rentável; fase da Análise que permite tomar a decisão final quanto à realização ou não do projeto e a fase da Decisão que reflete o momento de aceitar ou rejeitar o projeto de acordo com o nível de satisfação

da entidade promotora e a concretização do projeto que é quando o promotor revê os estudos técnicos e financeiros, calendário de realização, entre outros.

Barros (1998) refere que um investimento é independente quando as receitas líquidas de um dos projetos em causa não são influenciadas quer o outro projeto seja ou não executado. Caso o investimento seja dependente, ou seja, se um projeto não for executado vai influenciar as receitas líquidas do investimento executado, podendo ser ainda complementar caso a sua influência seja positiva; concorrente se for negativa ou mutuamente exclusivo se a execução de um exclui a realização do outro. Um projeto é convencional quando tem um período ou mais seguidos de despesas e um ou mais de receitas, enquanto se for não convencional as despesas e receitas são intercalares ao longo do tempo.

Para que a execução do projeto seja bem sucedida e se torne rentável para a empresa, é aconselhável “seguir” uma série de etapas, nomeadamente a Identificação, Preparação, Análise, Decisão, Execução, Funcionamento e Controlo. A fase da Identificação é iniciada assim que surge a necessidade de levar a cabo um projeto de investimento. Nesta fase é necessário fazer um diagnóstico da evolução recente da empresa conhecendo quais as suas necessidades e dessa forma adotar o projeto a essas necessidades. Após a realização do diagnóstico a empresa encontra-se em condições de passar à fase da preparação, que envolve todos os estudos necessários para que a realização do projeto satisfaça todos os requisitos técnicos, económicos e financeiros e se torne rentável à empresa.

Este estudo recai sobre os aspetos técnicos, económicos, comerciais, jurídicos, financeiros e políticos, construindo a partir deste as diferentes variáveis de um projeto de investimento. Na fase da Análise, pretende-se realizar a análise financeira e económica, apresentando elevada importância quanto à execução ou não dos projetos. A análise financeira é realizada sob o ponto de vista da rentabilidade empresarial, ou seja, tendo em conta as condições atuais e futuras, enquanto a análise económica é realizada sob o ponto de vista da rentabilidade para a coletividade, isto é a análise custo-benefício. Nesta situação os dados não são tratados a preços de mercado, mas sim a preços de referência, que dizem respeito aos preços de mercado corrigidos de todas as distorções que alteram o seu valor real. Esta abordagem pretende verificar qual a viabilidade técnica e financeira do projeto e qual o seu contributo para a economia nacional.

Após a realização destas três fases e com base nos resultados obtidos, a empresa toma a sua decisão, ou seja, o projeto é executado ou é rejeitado. Caso seja rejeitado poderá realizar-se uma reconsideração, caso contrário a empresa passa à fase seguinte, a Execução. Aqui, serão exercidas todas as ações necessárias para a realização do projeto, desde a construção civil, recrutamento e formação de pessoal, contratos de funcionamento, entre outros. Ao longo desta etapa é executada a última fase, Funcionamento e Controlo, que visa a fiscalização do cumprimento do calendário de realização dos investimentos, análise dos desvios e as ações corretivas que sejam necessárias.

Duas condições fundamentais na implementação dos projetos de investimento numa empresa é a capacidade de gestão dos projetos e a capacidade de financiamento/investimento, segundo a opinião da entidade de acolhimento. A gestão de projetos é crucial, na medida em que ajuda os promotores a analisarem o que é essencial melhorar na empresa e de que forma aplicar os fundos comunitários conseguindo obter as maiores vantagens possíveis. Para ser possível superar os desafios colocados pela gestão de projetos, são necessárias novas abordagens para o desenvolvimento ao nível profissional, no sentido de ensinar a gerir projetos, pois a educação atual não prepara adequadamente os gestores, para essa tarefa, segundo Winter *et al* (2006). A gestão de projetos preocupa-se ainda com a situação financeira, visto que muitas vezes os projetos de alta rentabilidade podem ser um insucesso financeiro, devido a impreviões, como sugerem Flyvbjerg *et al* (2003).

Os investimentos são essenciais para o valor e futuro das empresas, visto que o seu prosseguimento pode criar condições favoráveis à expansão ou então acelerar o seu declínio. Antes da tomada de decisão de investir, os promotores devem proceder à estruturação do investimento sob forma de projeto, fazendo uma segunda análise e avaliação para conseguirem verificar se os benefícios futuros são suficientes para compensar os custos. Consoante os objetivos dos projetos de investimento, é possível caracterizar mais pormenorizadamente os mesmos, existindo investimentos de substituição; investimentos de expansão e investimento estratégicos, (Barros, 2005).

Quando a empresa analisa as alternativas possíveis de investimento, são variados os elementos a ter em conta. A dimensão do projeto em causa está diretamente relacionado com o objetivo de satisfação de mercado, ou seja, quanto maior a necessidade

de satisfazer o mercado, maior será o investimento exigido (Barros, 1998). Aqui, a localização também se torna uma variável importante, isto porque muitas vezes pode ser mais vantajoso investir num projeto de maior dimensão de modo a que satisfaça a totalidade do mercado ou então pode ser melhor investir apenas a nível local. A minimização dos custos de produção, também leva a que as empresas tentem localizar os seus investimentos próximo das fontes de energia, das matérias-primas, conseguindo diminuir os custos de transporte.

A existência de um plano de investimento/financeiro é primordial nos projetos de investimento, isto porque depois de feita a avaliação e a verificação, o projeto deve ser aceite e neste caso a empresa só poderá avançar com o projeto caso possua meios suficientes para o financiar. Antes de a empresa optar pelo tipo de financiamento, deve seguir o princípio da racionalidade económica, com o objetivo de encontrar os meios que lhe permitam atingir os objetivos com o menor custo possível para si. As decisões de financiamento estão diretamente relacionadas com as decisões de investimento; segundo Barros (2005) um indivíduo ou um promotor de um projeto de investimento deve inicialmente certificar-se que o projeto é realmente rentável, antes de entrar em linha de conta com a obtenção de financiamento para a concretização do projeto.

São várias as falhas que muitas vezes ocorrem durante a elaboração e execução de um projeto de investimento, pois alguns aspetos são esquecidos e discriminados, o que pode levar ao mau desempenho desse projeto, segundo Marques (2000). O mesmo autor enuncia vários motivos para tal situação se verificar, como é o caso da ausência ou insuficiência de variáveis, insuficiência de estudos previsionais e estudos relacionados com os elementos secundários do projeto. Destaca-se a subestimação do período de realização do projeto com efeitos ao nível da inflação, fundo maneio e da correspondente forma de financiamento, importância da formação profissional, não consideração da inflação ou cálculo errado de gastos e rendimento nos primeiros anos do projeto.

Damodaran (2001) aponta um conjunto de ações no sentido de se evitar maus investimentos, defendendo que a análise dos projetos de investimentos deve ser feita por um gestor diferente daquele que vai decidir sobre a aceitação ou não do projeto de investimento, eliminando assim o enviesamento dos valores previsionais. As empresas também devem disponibilizar o máximo de informação ao analista com o objetivo deste

ser mais preciso nas suas previsões e o analista deve criar um conjunto de restrições para proteger a empresa de apostar num mau investimento.

### **3. Estudo de caso no âmbito do estágio curricular – Blackspider – Modas, Lda**

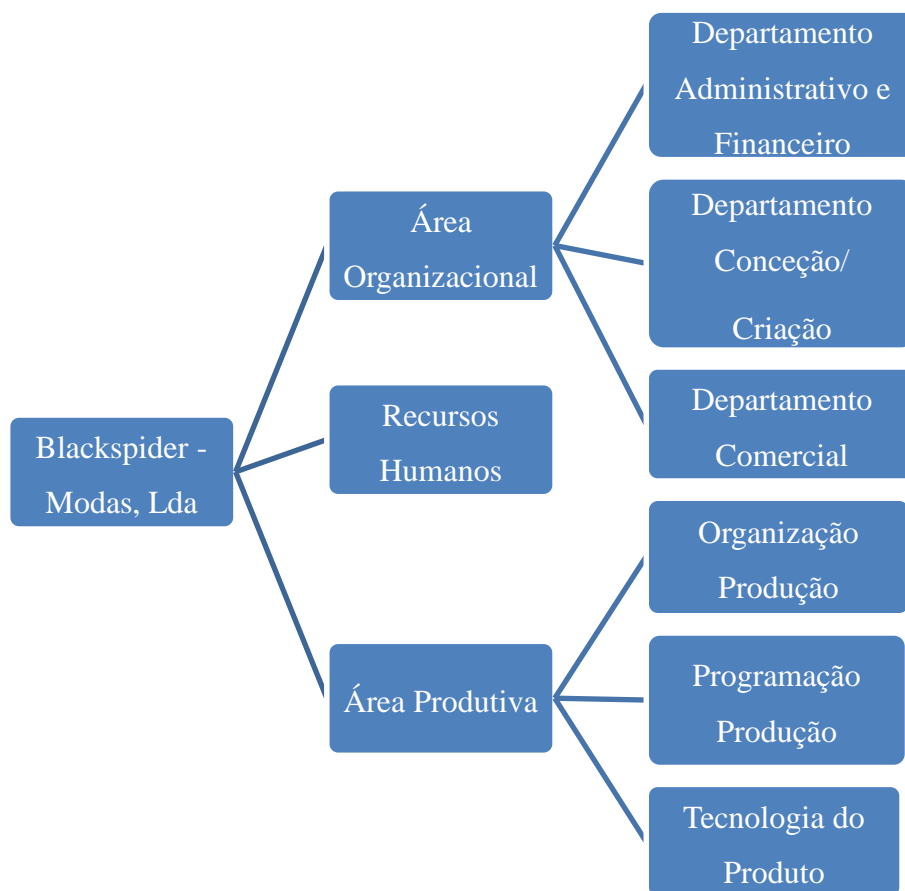
#### **3.1. Caraterização da Blackspider – Modas, Lda**

A Blackspider Modas, Lda foi constituída em 8 de Outubro de 2004 por Cristina Barros e Joaquim Cunha e representa uma sociedade por quotas. A empresa foi criada com um capital social de 5.000€, sendo a conceção, fabrico e comercialização de vestuário *sportswear* e acessórios de moda, a sua atividade principal. A criação do *design* e a escolha de matérias-primas são efetuadas na empresa, tudo o resto como a execução de moldes, do corte, da produção, dos bordados e embalagem, são objeto de serviços subcontratados. A Blackspider – Modas, Lda satisfaz todos os requisitos exigidos para ser conhecida como micro empresa, sendo uma empresa familiar, especializada em vestuário de adulto, seguindo uma linha jovem irreverente, *sportswear*, *fashion mode* e gangas de maior valor acrescentado atribuído pelo cliente final. A empresa tem uma visão autocrítica em relação ao seu funcionamento e atuação no mercado, tendo como valores a integridade e o respeito pela sociedade, apostando no foco da excelência pessoal e organizacional.

Perante a sua atividade principal, a empresa faz parte do CAE 46421 comércio por grosso de vestuário de acessórios. Os sócios da empresa desenvolvem a sua atividade num estabelecimento que possuem na freguesia de São Martinho, concelho da Trofa, enquadrado nas NUTS II – Norte. No início da sua atividade, a Blackspider começou por ser uma empresa em nome individual, no período de 2002 a 2004, com o objetivo de constituir a atual sociedade, aumentando a capacidade de criação, produção e distribuição.

A empresa Blackspider – Modas, Lda divide-se em 3 áreas essenciais, de forma a dar uma resposta mais rápida e eficiente às necessidades dos seus clientes e aos problemas que possam surgir no decorrer da sua atividade (figura 4).

Figura 4. Organograma da Blackspider – Modas, Lda



Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Pela análise da figura 4, é possível verificar que a Blackspider detém a área organizacional, área dos recursos humanos e a área produtiva. A estrutura organizacional da empresa encontra-se dividida em três departamentos, que dependem diretamente da gerência, António Cunha e Cristina Barros. No departamento administrativo e financeiro são desenvolvidas todas as funções de expediente geral, tesouraria e contabilidade, sendo da responsabilidade da sócia Cristina Barros. No departamento comercial desempenham-se funções de contacto com novos clientes, visitas periódicas, coordenação da força de vendas e recolha e entrega de encomendas, sendo da responsabilidade do sócio António Cunha, que conta com a colaboração de dois empregados. O departamento de conceção/criação e logística é onde se criam ou desenvolvem novos produtos, sendo por isso do encargo da sócia Cristina Barros.

A área dos recursos humanos é onde se tratam todas as burocracias necessárias à contratação de pessoal e sua gestão. Em 2013 a empresa contava com 5 trabalhadores. A

área produtiva engloba vários departamentos, nomeadamente o da organização da produção que consiste no desenvolvimento de produtos internamente, subcontratando o seu fabrico a empresas especializadas. O corpo técnico é experiente, competente, especializado e multidisciplinar com os parceiros especializados responsáveis pelas várias fases do processo produtivo. O departamento da programação da produção envolve todas as atividades realizadas, desde o primeiro contacto com o cliente até que o serviço esteja efetivamente prestado. Aqui a empresa atribui muita importância ao cumprimento dos prazos, devido à programação semanal das encomendas, ao seu controlo e à política de *stocks*. O departamento da tecnologia do produto diz respeito ao facto de todos os produtos produzidos internamente terem em conta as tendências da moda, com base no facto de a empresa possuir capacidade para desenvolver o produto em causa.

Com o desenvolvimento e expansão da sua atividade, a Blackspider elevou a sua marca a referência de qualidade, essencialmente na criação de modelos e *design* diferenciados da concorrência com maior valor acrescentado, uso de materiais inovadores importados de Itália e França, agressividade e inovação das políticas de marketing, e também da vertente inicial de internacionalização e qualidade dos recursos humanos ao serviço. A empresa objetivava ainda o aumento da sua capacidade de criação, produção e distribuição, provocando um aumento de capital em 2006, para 50.000€.

A Blackspider encontra-se orientada para o sucesso através da valorização do trabalho de equipa como uma mais-valia para a empresa, tencionando a satisfação plena dos seus clientes. O seu produto, preço, qualidade e *design* elevam os seus produtos para uma gama de clientes média/alta (figura 5). A Blackspider encontra-se muito bem informada em relação aos preços praticados nos concorrentes, revelando-se uma mais-valia na penetração em mercados até inexistentes, como consta da figura 5.

Figura 5. Pontos fortes e fracos da Blackspider – Modas, Lda

Pontos fortes	Pontos fracos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <i>Design</i> próprio e imagem inovadora;	<input type="checkbox"/> Mercado internacional pouco explorado;
<input type="checkbox"/> Capacidade de liderança;	<input type="checkbox"/> Fraco marketing internacional;
<input type="checkbox"/> Decisão estratégica centralizada;	<input type="checkbox"/> Insuficiente controlo gestão especializado;
<input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos superior à média;	<input type="checkbox"/> Elevada concorrência desleal e contrafação;
<input type="checkbox"/> Bom conhecimento mercado;	<input type="checkbox"/> Fraca formação dos vendedores;
<input type="checkbox"/> Fácil adaptação, boa iniciativa e criatividade;	<input type="checkbox"/> Aumento das empresas Têxteis com qualidade.
<input type="checkbox"/> Fácil alteração capacidade produtiva.	

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa

Pela análise da mesma figura é possível averiguar que com o desenvolvimento de muitas empresas dentro setor e com o aumento do comércio, a empresa aposta no mercado externo com o objetivo de adquirir vantagens competitivas e maior abertura de mercado. O mercado internacional é mais complexo que o nacional e exige por parte da Blackspider maior conhecimento e formação dos seus colaboradores, o que não se verificava na Blackspider quando iniciou a sua atividade.

A Blackspider atua num setor onde existe uma elevada concorrência desleal e contrafação (figura 5), causado na grande maioria pela falta de fiscalização. Esta situação torna-se desvantajosa para a empresa, visto que as pessoas optam por adquirir os produtos mais acessíveis, deixando de parte a qualidade do produto no momento de escolher. No sentido de colmatar esta lacuna, é da responsabilidade direta da Blackspider, a criação do *design* e a escolha das matérias-primas a usar para produção. O restante trabalho desde a preparação das matérias-primas, fabricação e todas as etapas necessárias até chegar ao

produto final, a Blackspider optou por subcontratar a outras empresas, sendo da sua responsabilidade o acompanhamento e fiscalização de todo o processo produtivo.

Dentro da sua atividade comercial, o principal produto comercializado pela Blackspider – Modas, Lda são as calças de ganga totalmente modernas e inovadoras. A empresa aposta em cortes e feitiços diversos e originais para ambos os sexos e encontra-se numa gama de artigos de referência diferenciada da que existe no mercado nacional (vestidos, camisas, acessórios, calças, etc.), o que lhe permite tornar-se competitiva perante as outras empresas do mesmo setor. A Blackspider pretende transmitir uma imagem de modernidade e *fashion cloth* para uma gama média/alta, apresentando no mercado vestuário de qualidade acima da média. A empresa atingiu o sucesso pelas suas criações inovadoras e pela mudança de *sportswear* para casual-chique, sendo Cristina Barros, uma das sócias da empresa a mentora de todas as coleções, o que se torna uma mais-valia para a empresa.

Com o desenvolvimento da sua atividade comercial, a empresa optou por criar as suas coleções com marca própria – Blackspider, que passou a representar 99% do seu volume de negócios e apenas os restantes 1% dizem respeito a produtos com outra marca. A Blackspider tem uma extensiva lista de clientes, nomeadamente grupos de lojas, lojistas e armazéns, sendo de salientar que o seu nicho de clientes se situa a Norte de Portugal, estando o Centro e Sul ainda muito pouco explorado devido à falta de colaboradores e marketing adequado.

A sócia Cristina Barros defende e aposta num fabrico sustentável, censurando as empresas que recorrem a mão-de-obra muito barata (como é o caso chinês), que se tornam uma ameaça para Blackspider (figura 6), visto que estas empresas tornam-se mais competitivas ao nível do preço. A Blackspider tenta consciencializar os consumidores que têm ao seu dispor um tipo de produtos de média/alta qualidade e que transmite uma ideia de moda sustentável, usando materiais reciclados ou aproveitados (exemplo: sacos de publicidade em papel reciclado).

**Figura 6. Oportunidades e Ameças da Blackspider – Modas, Lda**

### Ameças

- Ameaça chinesa e aumento da contrafação;
- Falta proteção governamental;
- Elevada concorrência e competitividade;
- Crise mundial e diminuição poder compra;
- Despesas elevadas com logística.

### Oportunidades

- Aumento do investimento em marketing;
- Boa competitividade por comercializar maioritariamente algodão;
- Incentivo para o consumo de têxteis;
- Consumidores na era do impulso;
- Certificação nas normas internacionais;
- Internacionalização da marca Blackspider

**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

A Blackspider – Modas, Lda dispõe de várias oportunidades onde pode apostar tornando-se mais competitiva a nível nacional e internacional, investindo na internacionalização da marca Blackspider. A internacionalização da sua marca será um ótimo contributo para enfrentar alguns obstáculos que põem a sua competitividade em causa (Figura 6). A entrada dos produtos chineses no mercado português foi uma das principais causas da degradação do setor têxtil e do vestuário, pois estes produtos tornaram-se altamente competitivos, essencialmente ao nível do preço.

Com o objetivo de tornar a Blackspider – Modas, Lda numa empresa mais competitiva e sustentável colmatando as lacunas existentes, os seus sócios fundadores decidiram candidatar-se aos programas da União Europeia que são apoiados pelos fundos comunitários. A relevante necessidade de se expandir para o mercado internacional e que por si só não teria possibilidades financeiras para o fazer, levou a Blackspider a apresentar a sua candidatura em Abril de 2012 ao programa N.º 04/SI/2012

Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME. Este tipo de sistema de incentivo enquadrou-se no Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007 – 2013, destinando-se ao apoio de investimentos empresariais que pretendam reforçar a capacidade das empresas, obtenção de ganhos mais rápidos em termos de maior orientação do produto interno para a procura externa.

Com o contributo dos apoios comunitários, a Blackspider pretendia criar condições para uma maior implementação da marca no mercado nacional e internacional, visto que a liderança é o objetivo de qualquer empresa no mercado concorrencial. Desta forma, conseguiria ser conhecida pela diversificação nas linhas do produto que fabrica e comercializa no mercado nacional, e que pretendia expandir ao mercado internacional.

Para concretizar estes objetivos a empresa apostou em várias áreas, nomeadamente na propriedade industrial, registando a sua marca Blackspider ao nível nacional e internacional, enquanto empresa de *fashion cloth* e casual – chique de vestuário e acessórios de moda. Alcançar a certificação de qualidade NP EN 9001, foi outra aposta da empresa, visto que a qualidade dos seus produtos é uma mais-valia na melhoria da concorrência nacional e internacional. Os produtos da Blackspider ganharam importância e tornaram-se mais atrativos, comparativamente aos produtos das empresas que praticam concorrência desleal e contrafação dentro do mesmo ramo. A Blackspider conseguia assim aumentar a sua competitividade e capacidade de inovação da empresa, tal como ambicionava. Este projeto teve como principal enfoque a vertente da inovação, através da criação de novidade no seu processo produtivo, diferenciação de materiais e *designs*.

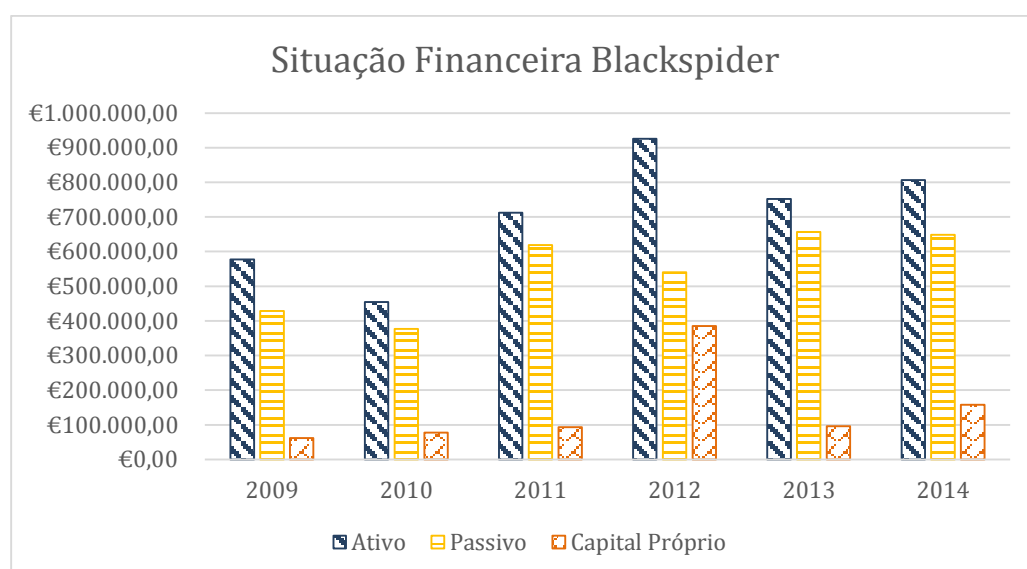
A internacionalização da empresa era o objetivo da Blackspider, surgindo a necessidade de investir em novos mercados internacionais e visitar feiras de moda internacionais, para a sua concretização. Para alcançar o êxito pretendido, a empresa apostou ainda na economia digital, através de um portal *online* para os seus clientes poderem aceder diretamente aos preços, *stock* e catálogos 24h por dia.

Outro objetivo dos promotores com este projeto é o lançamento e a internacionalização da sua marca própria “BLACKSPIDER”, visto que se apresentava como uma vertente cada vez mais importante para as empresas portuguesas. Com o aumento da competitividade entre empresas, o marketing tornou-se fundamental para dar a conhecer a sua própria marca e a qualidade dos seus produtos.

Com a ajuda comunitária da União Europeia à Blackspider – Modas, Lda foram várias as alterações que se verificaram na empresa desde o seu património, situação financeira, despesas, bens comercializados, tipo de clientes e mercados. A situação financeira da empresa sofreu algumas alterações ao longo da sua atividade. No ano em que a empresa recebeu ajuda comunitária, a Blackspider tinha transitado de ano com um ativo próximo de 712.000,00€ e um passivo próximo de 619.000,00€ (figura 7), o que se traduzia numa situação de capacidade financeira para fazer face às suas obrigações.

Como se verifica pela análise da mesma figura, aquando da apresentação do projeto e recebimento do fundo comunitário a Blackspider sofreu um aumento significativo do ativo para quase 1.000.000,00€ e o passivo para 550.000,00€. É possível averiguar que a empresa aumentou a sua capacidade financeira, aumentando significativamente os seus direitos (ativo) e diminuindo as suas obrigações (passivo). Esta situação permitiu à empresa aumentar a sua capacidade financeira para fazer face às suas necessidades. Nos anos seguintes o seu ativo diminuiu ligeiramente, enquanto o seu passivo aumentou ligeiramente, diminuindo a sua capacidade financeira, mas mantendo sempre uma situação sustentável, o que se pode justificar pelo aumento das burocracias com os investimentos executados no âmbito da ajuda financeira.

**Figura 7. Situação Financeira da Blackspider – Modas, Lda, em euros**

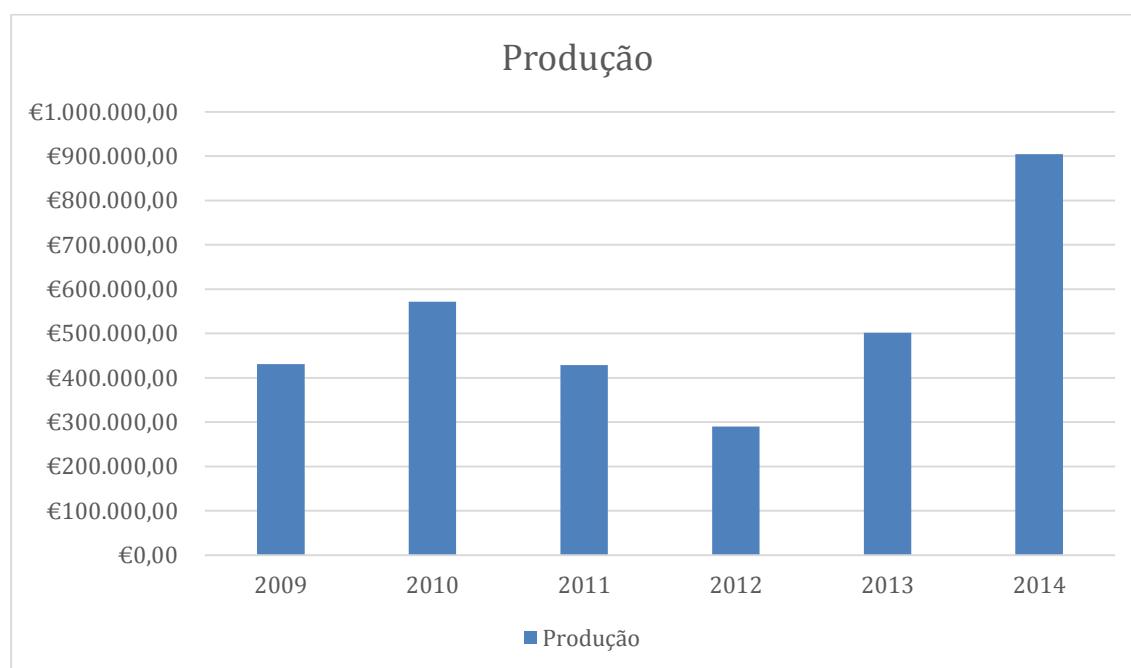


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

Com o apoio do fundo comunitário, a Blackspider conseguiu concretizar o seu objetivo de se internacionalizar, o que lhe possibilitou um aumento da produção (figura 8). Desde o ano 2010 que a produção da empresa sofreu uma diminuição bastante significativa, diminuindo de cerca 600.000€ para praticamente metade em 2012, como é possível visualizar na figura 8. Esta situação ficou a dever-se essencialmente ao facto da empresa ser apenas nacional, com principal incidência na zona Norte de Portugal e devido à fraca competitividade dos seus produtos.

Após ter recebido o apoio comunitário a empresa conseguiu colmatar claramente as falhas ao nível da competitividade dos seus produtos e expandir-se para os mercados externos. Nesta altura, verificou-se um aumento significativo da sua produção para cerca de 500.000€ em 2013 e 900.000€ em 2014.

**Figura 8. Produção total da Blackspider – Modas, Lda, em euros**



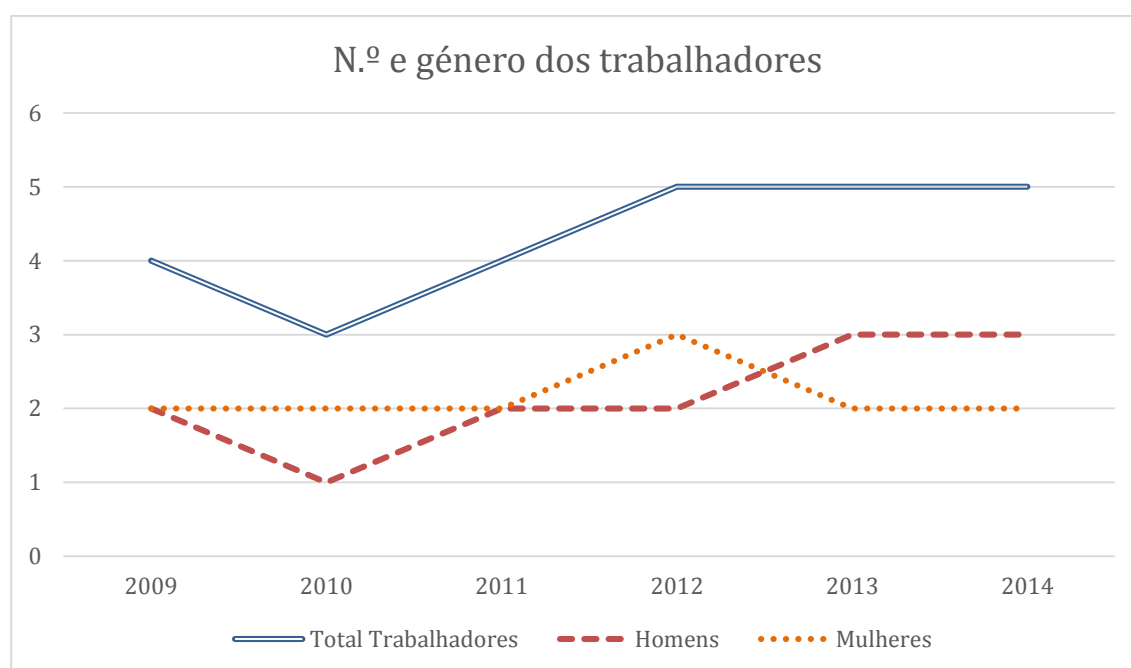
**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

A empresa sofreu também algumas alterações no que se refere aos recursos humanos, pela necessidade de os aumentar para conseguir fazer face aos novos desafios. Aquando da candidatura, a empresa contava com 4 trabalhadores na própria empresa, como mostra a figura 9, mais todos os colaboradores aos quais subcontratava serviços. Após a aprovação da sua candidatura, viu-se obrigada a empregar pessoal com maior

nível de qualificação. Em 2014 a Blackspider tinha na sua empresa 5 funcionários, mais todos os outros colaboradores subcontratados (figura 9). A Blackspider emprega trabalhadores de ambos os géneros, contratando o mesmo número de horas para ambos os géneros, apesar de terem tarefas diferentes.

Com o apoio da União Europeia, a Blackspider – Modas, Lda conseguiu oferecer aos seus colaboradores formação específica, para uma melhor integração na nova realidade económica nacional e mundial, bem como para um funcionamento mais sustentável da empresa. Assim, passou a ter funcionários mais valorizados e qualificados de encontro às necessidades atuais do mercado nacional e principalmente internacional, essencialmente ao nível informático, processual, logístico e normas de segurança. A empresa contribuiu para o aumento da produtividade pessoal e individual, evitando desperdícios, o que se reflete no aumento da sua competitividade final.

**Figura 9. Trabalhadores da Blackspider – Modas, Lda**

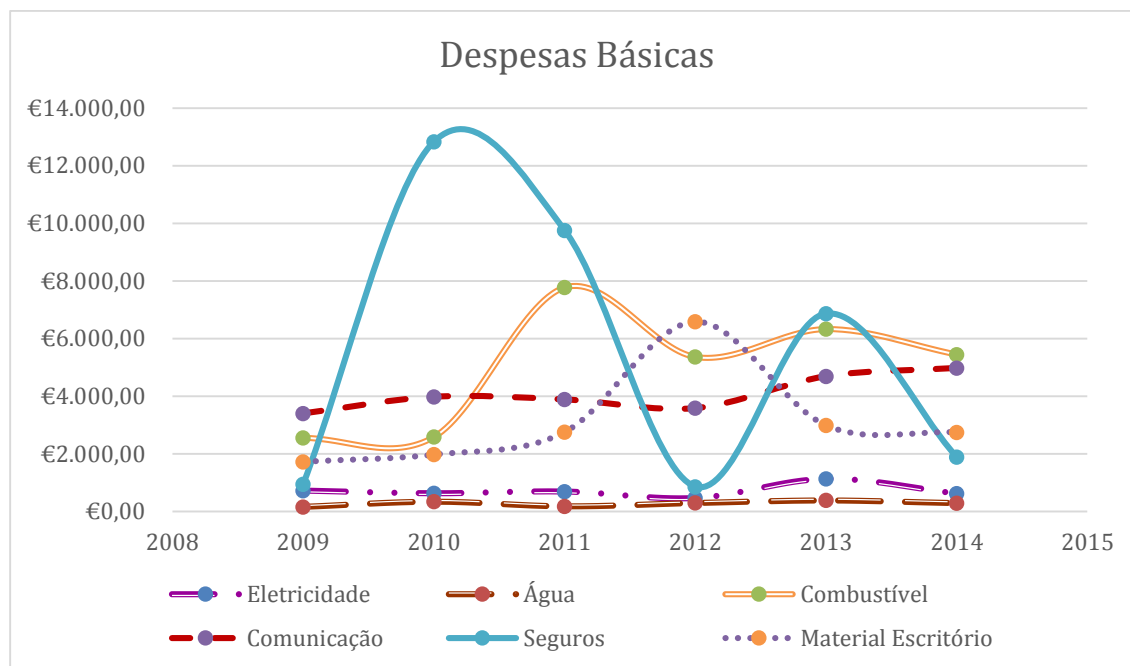


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

No desempenho da sua atividade, tal como qualquer empresa, há despesas básicas (figura 10), as quais não pode evitar, como é o exemplo da água e da luz. Após o recurso ao apoio comunitário, a generalidade das despesas aumentaram significativamente pouco, com exceção dos seguros que registaram um aumento significativo de 2009 para 2010.

As empresas que recebem fundos comunitários, como é o caso da Blackspider, têm de cumprir algumas exigências impostas pela União Europeia ou pelo órgão responsável pela ajuda prestada.

**Figura 10. Despesas básicas da empresa Blackspider – Modas, Lda, em euros**

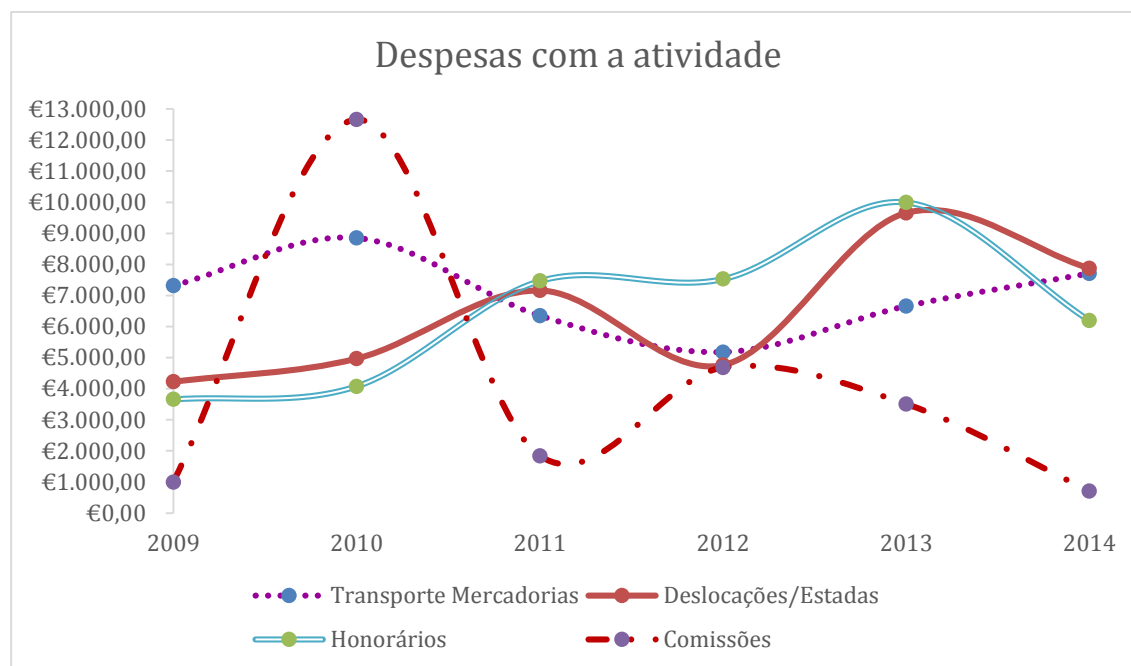


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

Por outro lado, a partir do ano de 2010, as despesas com o combustível também aumentaram ligeiramente, devendo-se à aposta da empresa no mercado internacional, o que levou à necessidade de assistência a feiras, conferências e certames para dar a conhecer os seus produtos, como ilustra a figura 10.

Após o recurso aos fundos comunitários, as despesas com a atividade comercial (figura 11) também sofreram alterações significativas para que a Blackspider pudesse cumprir todos os pontos enumerados no projeto apresentado no âmbito do QREN 2007-2013.

Figura 11. Despesas com a atividade comercial da Blackspider – Modas, Lda, em euros



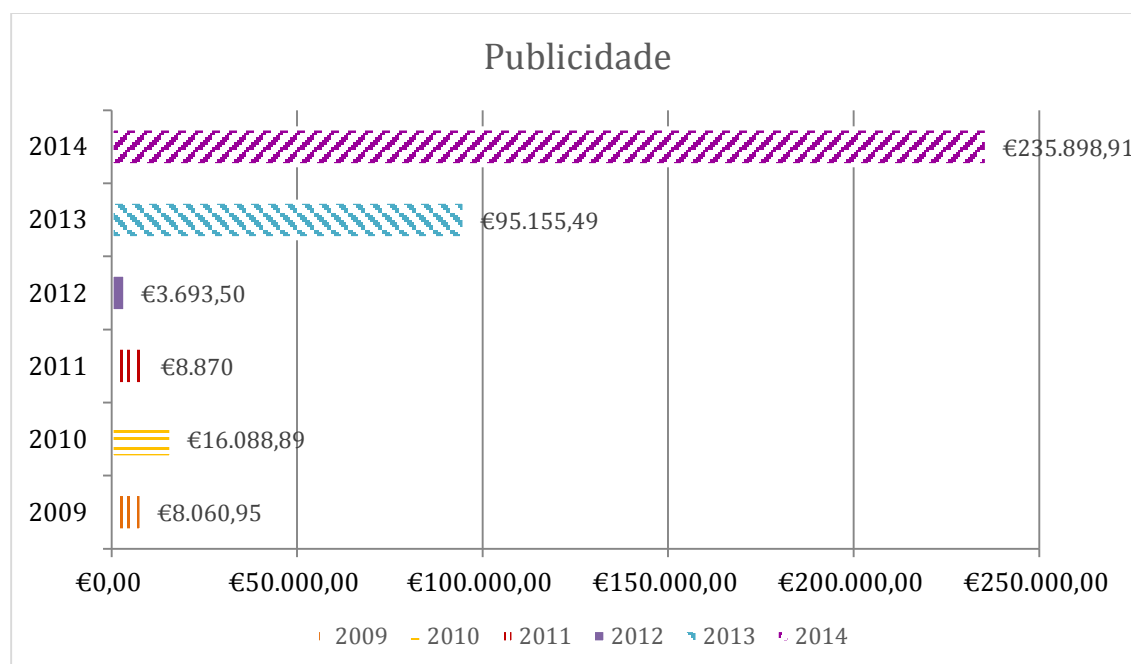
Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa

Com a análise da figura 11 é possível constatar que as despesas com deslocações/estadas e com os honorários aumentaram significativamente com o recurso ao fundo comunitário. A empresa Blackspider, tal como referido anteriormente, apostou na internacionalização da sua marca; para isso teve necessidade de levar a cabo várias atividades para a divulgar. Além de um *website* com a aplicação de loja *online*, que apoia a divulgação dos seus artigos, a empresa participou em várias feiras e certames do setor, como é exemplo da “Who’s Next” em Paris.

Neste tipo de feiras que se realizam em diversos países, a Blackspider aproveitou para se dar a conhecer e divulgar os catálogos dos seus produtos. Assim se justifica o aumento destas despesas, mas que são produtivas, uma vez que têm retorno através do conhecimento da marca a nível internacional e do aumento de clientes internacionais.

Para que as feiras e os certames tivessem o efeito pretendido na divulgação da empresa e, principalmente dos seus produtos, a aposta em publicidade (figura 12) tornou-se um elemento de apoio crucial para a empresa, especialmente após o recurso aos fundos comunitários, como é possível verificar através da análise da figura 12.

**Figura 12. Montante gasto em Publicidade, em euros**

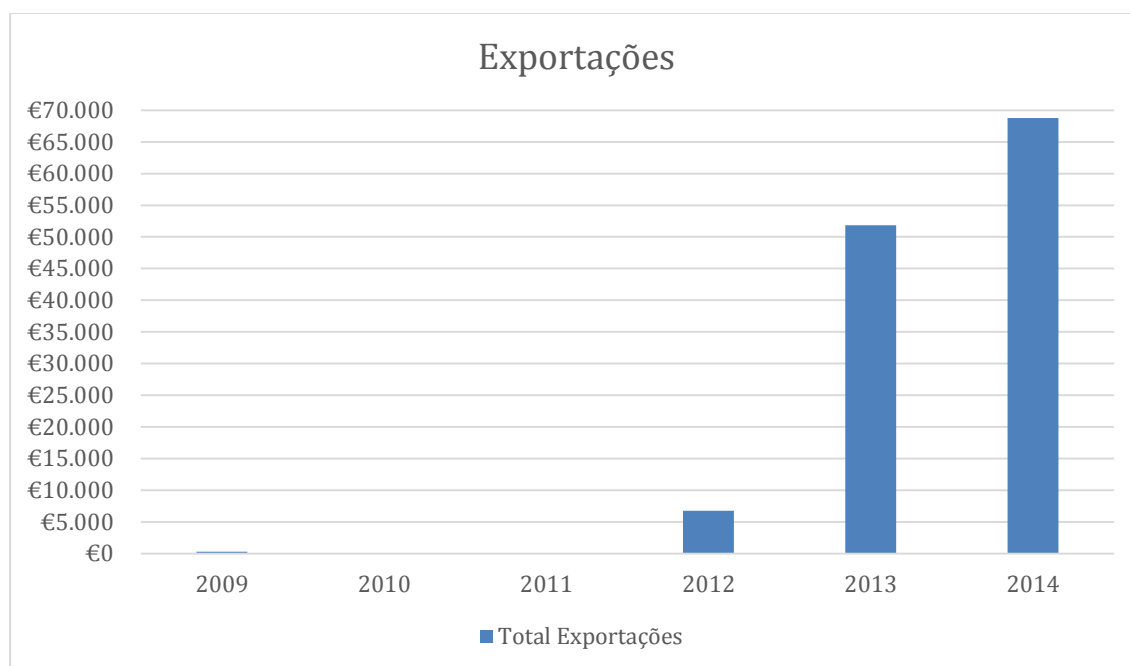


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

No ano de 2009 a empresa apenas investia 8.060,95€ em publicidade, enquanto em 2014 essa rubrica já acarretava um valor de 235.898,91€, o que se traduz-se num aumento bastante significativo para a empresa. Esta evolução foi apoiada na sua maioria pela ajuda financeira recebida, pois sem esta ajuda a empresa não teria capacidade financeira para tal. Este aumento acentuado, justifica-se pela relevante importância da publicidade para dar a conhecer a empresa, os seus produtos e a sua marca a nível nacional e internacional.

Com o projeto financiado pela ajuda comunitária, a Blackspider pretendia reforçar a sua competitividade, implementando uma estratégia de internacionalização que lhe permitisse alargar a presença nos mercados de Espanha, Reino Unido, França e Polónia. Para isso, a participação em feiras internacionais são uma boa forma de abordagem destes mercados, como referenciado anteriormente. A forte aposta na publicidade (figura 12) possibilitou à empresa atingir o seu objetivo principal da internacionalização, começando desde logo a exportar os seus produtos de moda – vestuário e acessórios, para vários países da União Europeia, segundo a figura 13.

**Figura 13. Exportações da Blackspider – Modas, Lda, em euros**

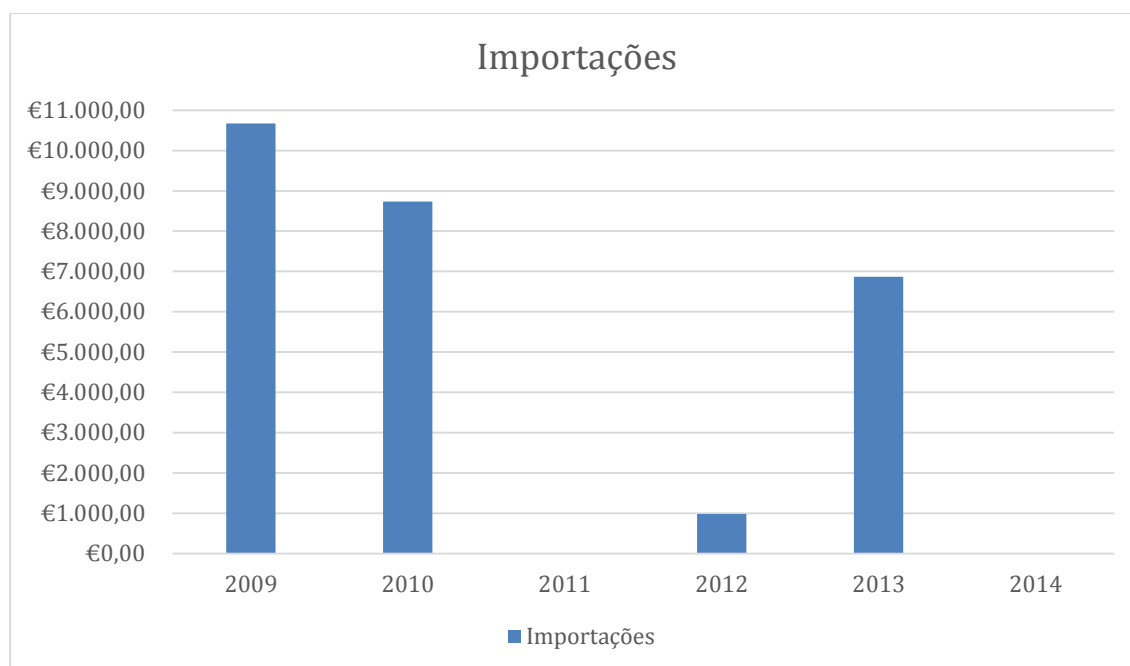


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

Como é possível verificar pela figura 13, o nível de exportações da Blackspider até 2012, ano em que concorreu aos fundos comunitários, era nulo ou praticamente inexistente. Após a ajuda da União Europeia, a empresa conseguiu internacionalizar os seus produtos e a sua marca expandindo-se para Itália e Angola, registando logo em 2012 um valor superior a 5.000€ de exportações. Espanha tornou-se um grande cliente para Portugal pela proximidade dos mercados, sendo um mercado privilegiado para a relação com empresas portuguesas, procurando em Portugal fornecedores e fabricantes de séries curtas, com qualidade e produtos com maior valor acrescentado.

Neste sentido, os apoios comunitários revelaram-se extremamente importantes para a Blackspider, no sentido que a auxiliaram na abertura da sua atividade para o mercado internacional. Como podemos verificar pela análise da figura 13, em pouco tempo a empresa conseguiu aumentar expressivamente as suas exportações, registando em 2014 aproximadamente 70.000€ em exportações. Apesar da empresa se ter expandido para o nível internacional, grande parte do seu comércio ainda é efetuado para o mercado nacional.

**Figura 14. Importações da Blackspider – Modas, Lda, em euros**



**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

A Blackspider só conseguiu vender os seus produtos no mercado externo com o apoio comunitário recebido, como ilustra a figura 13, no entanto a empresa sempre teve necessidade de recorrer aos mercados externos para adquirir algumas matérias-primas, como se pode comprovar pela figura 14. Com exceção do ano de 2011 e 2014, a Blackspider sempre recorreu ao exterior para a aquisição de algumas matérias-primas necessárias, perfazendo um valor próximo dos 11.000€ em 2009. Contudo, pela análise da mesma figura, é possível confirmar que esta tendência ao longo dos anos foi sempre decrescendo apresentando valores muito baixos em 2012, cerca de 1.000€. Após ter recebido o fundo comunitário a que se candidatou, a Blackspider voltou a aumentar significativamente as suas importações para perto de 7.000€ em 2013 e no ano seguinte não registou qualquer tipo de importação.

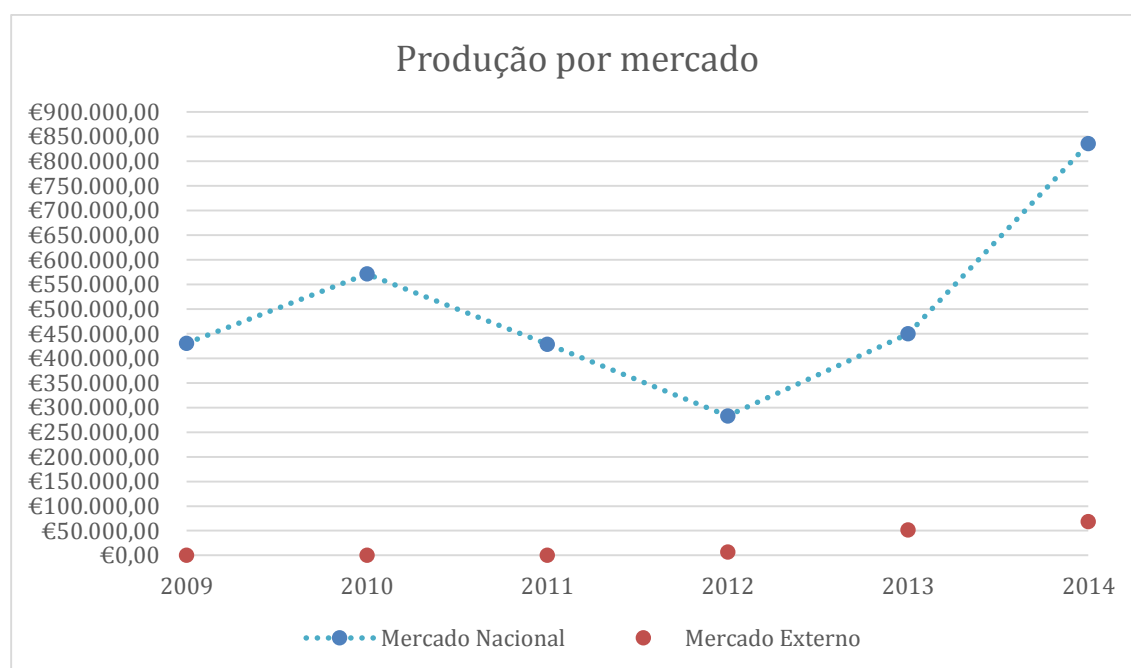
Espanha tornou-se o principal fornecedor e cliente da Blackspider, visto ser um mercado privilegiado e que representa o vestuário como uma área de eleição. É um mercado que procura fornecedores e fabricantes de séries muito curtas com qualidade, como é o caso da Blackspider – Modas, Lda. França assume uma fatia bastante significativa na área do vestuário nas suas transações, daí ser um dos principais clientes

da respetiva empresa em análise. Além destes dois mercados conquistou ainda o Reino Unido e muito recentemente o mercado da Polónia, com a ajuda dos fundos comunitários.

Desde o início da sua atividade a empresa trabalhou quase exclusivamente para o mercado nacional, sendo exceção os últimos três anos em que começou a exportar os seus produtos (figura 15). A empresa iniciou as suas exportações para França através de um agente conhecido da empresa e para Espanha no seguimento do sucesso alcançado com a participação nas feiras internacionais de Madrid. Os produtos exportados para França foram produzidos com a marca do cliente “Private Label”, dizendo respeito à Blackspider apenas o seu *design*.

No entanto, com o recurso ao apoio comunitário o mercado Italiano ganhou alguma importância, pois em 2009 representava cerca de 9.965€ e em 2013 já representava 25.351€, o que significa um aumento bastante significativo.

**Figura 15. Produção da Blackspider – Modas, Lda, por mercados geográficos, em euros**

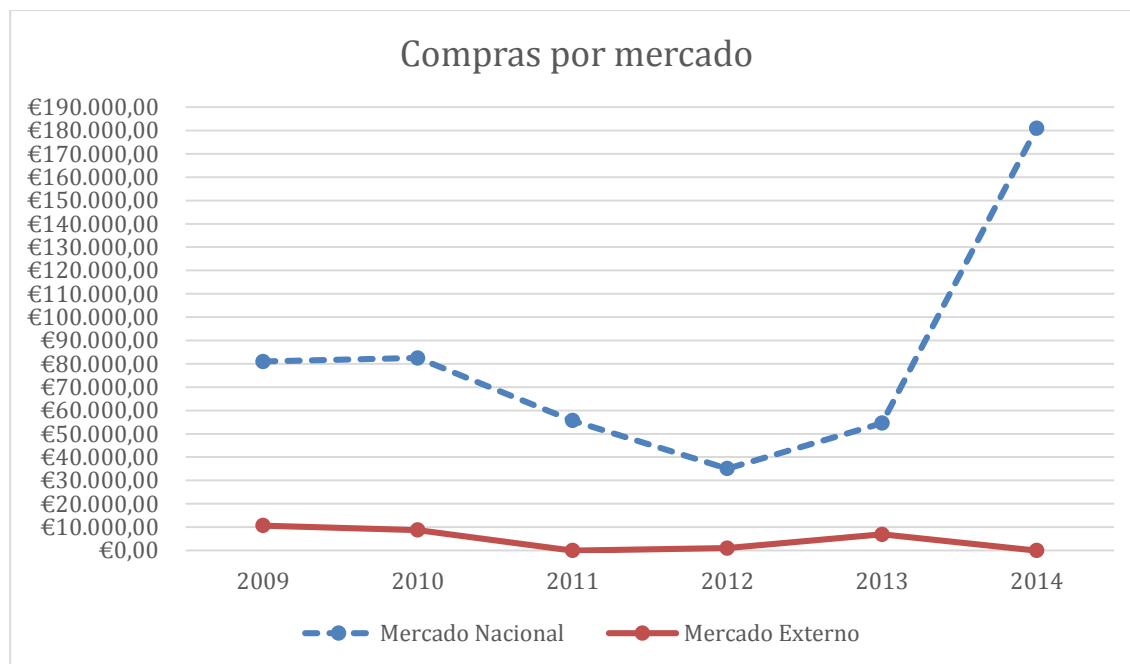


**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

O mercado nacional, apesar do apoio financeiro recebido, sempre foi o principal destino dos produtos da Blackspider, como é possível verificar pela análise da figura 15. Até 2011, ano anterior à apresentação de candidatura ao SI qualificação, a produção dos produtos da Blackspider para o mercado externo era inexistente. A partir de 2012, ano

em que recebeu o fundo comunitário a empresa, apostou na sua internacionalização o que é possível verificar-se através do aumento expressivo da produção para o mercado externo, como consta da mesma figura.

**Figura 16. Compras da Blackspider – Modas, Lda, por Mercado geográfico, em euros**



**Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa**

Na compra de matérias-primas e acessórios, verifica-se a mesma situação, pois a empresa recorreu na grande maioria a empresas nacionais, como ilustra a figura 16, para a aquisição do material necessário à produção dos seus produtos. Contudo, a aquisição de matéria-prima a empresas nacionais tem vindo a diminuir significativamente desde 2009, registando valores próximos de 80.000€. A partir do ano em que a empresa concorreu aos fundos comunitários (2012) essa tendência contrariou-se registando valores na ordem dos 180.000€ em 2014, de compras ao mercado nacional. Por outro lado, analisando a mesma figura, confirma-se que a empresa nunca recorreu ao mercado externo para comprar matérias-primas num total superior a 10.000€, o que representa um valor pouco significativo. Por diversas razões, a Blackspider adquire preferencialmente as matérias-primas e acessórios no mercado nacional.

Percentualmente no volume de negócios, as vendas para o mercado externo têm registado um desenvolvimento bastante significativo, depois do recurso aos apoios

comunitários, tendo passado de 1% em 2011, para 10% em 2013, tendo como principal cliente o mercado espanhol, como referenciado anteriormente. De salientar que as vendas para o mercado nacional concentram-se essencialmente na região norte do país.

A carteira de clientes da empresa é composta por cerca de 100 clientes, nomeadamente empresas retalhistas com poucas lojas, na maioria do comércio tradicional. Este tipo de clientes procura produtos com qualidade, não valorizando apenas o preço e caracterizando-se também por encomendar pequenas quantidades de cada artigo. Ao nível do mercado internacional o poder negocial dos clientes é bom, devido essencialmente aos custos de mudança de fornecedor elevado, ao nível do *design* e qualidade do produto.

A escolha dos fornecedores é determinante na qualidade final do produto, tendo em conta que a Blackspider tem uma estratégia de oferta de produtos de alta qualidade. Assim, impõe regras internas de seleção e avaliação rigorosa dos fornecedores de bens e serviços de forma a garantir a melhoria contínua de qualidade. A qualidade do serviço efetuado pelos subcontratados e das matérias-primas utilizadas assume elevada importância na sua qualidade final.

A empresa apresenta um poder negocial médio face aos fornecedores, apesar de a oferta ser superior à procura e apesar de existirem custos de mudança, isto porque a Blackspider apenas trabalha com os melhores. Isto significa que estes fornecedores têm muita importância na obtenção de um produto de elevada qualidade pela qualidade de detêm e empregam no processo produtivo. A “Lavandaria Pizarro” que é empresa líder no seu mercado e a “Tropicolor Texteis” que importa tecidos das melhores marcas mundiais, podem ser apontados como os principais fornecedores da Blackspider – Modas, Lda.

Aquando da realização da candidatura ao QREN 2007 – 2013, nomeadamente ao Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME, a Blackspider mostrou a intenção de participar na feira internacional “Who’s Next” em Paris, em 2016, entre outras que já realizou e pretende realizar, como podemos verificar na tabela 4.

**Tabela 4. Participação em Feiras internacionais ou a participar**

<b>País/Cidade</b>	<b>Feira</b>	<b>Mês/Ano</b>
Espanha – Barcelona	<i>SIMM Madrid</i>	Janeiro/2013
Espanha – Madrid	<i>Momad Metropolis</i>	Setembro/2013
Espanha – Madrid	<i>Momad Metropolis</i>	Fevereiro/2014
Espanha – Madrid	<i>Momad Metropolis</i>	Setembro/2014
Polónia – Poznan	<i>Feira Internacional de Poznan</i>	Setembro/2014
França – Paris	<i>Who's Next</i>	Janeiro/2015
França – Paris	<i>Who's Next</i>	Janeiro/2016
Espanha - Madrid	<i>Momad Metropolis</i>	Setembro/2016

**Fonte: Elaboração própria com os dados fornecidos pela empresa**

As feiras internacionais são um meio muito importante para divulgar e dar a conhecer a Blackspider e os seus produtos a nível internacional. Nesse sentido a empresa apostou e continua a apostar na participação nessas feiras, como se pode visualizar na tabela 4. No entanto, em algumas circunstâncias a empresa opta por realizar ações complementares às feiras em que participa, como foi o caso da feira em Madrid, em Setembro de 2014. Este tipo de evento levado a cabo pela Blackspider visa essencialmente o visionamento de vídeos promocionais e a realização de uma passagem de modelos com os seus próprios produtos, com o objetivo principal de motivar, envolver e criar relações com os contactos já existentes, bem como fazer novos contactos a fim de se tornarem potenciais clientes.

Globalmente, a candidatura aos fundos comunitários oriundos da União Europeia, por parte da Blackspider – Modas, Lda foi bastante vantajosa para a empresa, pois possibilitou-lhe uma maior visibilidade a nível internacional, através dos seus produtos, com a criação de marca própria. Com a ajuda financeira da União Europeia, a empresa conseguiu melhorar significativamente a sua situação financeira, o seu nível de desenvolvimento e acima de tudo, tornar-se mais competitiva no mercado nacional e internacional.

### **3.2.Caraterização do Setor Têxtil e do Vestuário**

A empresa Blackspider – Modas, Lda caracterizada na subsecção anterior, faz parte do setor têxtil e do vestuário, daí a relevância da análise do setor têxtil e do vestuário e de alguns dos seus indicadores económicos, com o objetivo de perceber a situação deste, em que muitas das empresas pertencentes recorrem com frequência aos apoios comunitários.

A Indústria Têxtil e do Vestuário insere-se na secção das Indústrias Transformadoras e engloba a Fabricação de Têxteis (CAE 13) e a Indústria do Vestuário, Preparação, Tingimento e Fabricação de artigos de peles com pêlo (CAE 14), segundo a Classificação das Atividades Económicas. A Indústria em análise desde sempre assumiu um papel de relevo ao nível do emprego e no peso da economia nacional, sendo das indústrias que apresenta maior representatividade na estrutura industrial portuguesa. É um setor maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre oferta e procura, visto que o seu desempenho é condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial (Associação Empresarial de Portugal, 2008).

O CAE 13 relativo à Fabricação de Têxteis inclui as atividades de preparação de fibras têxteis (descaroçamento, batedura, maceração, carbonização e torcedura), penteação, fiação, lavagem, retorcedura, tecelagem de lãs, linho, juta, algodão, pêlos, cânhamo, fibras sintéticas, fibras artificiais. Abrange ainda o acabamento de têxteis desde o branqueamento, tingimento, estampagem, texturização, confeção de têxteis para o lar e outros artigos têxteis e não inclui a confeção de vestuário e a fabricação das fibras sintéticas (Banco de Portugal, 2012). Segundo a mesma fonte, o CAE 14 – Indústria do Vestuário compreende todo o tipo de vestuário para homem, mulher e criança em qualquer tecido, como a malha, tecido, couro, peles com pêlo, entre outros, destinados para qualquer fim. Inclui a fabricação de artigos de pele com pêlo e acessórios de vestuário em qualquer material.

Vasconcelos (2006) efetuou um estudo em que refere que o setor pode decompor-se em duas indústrias distintas organizadas em fileiras. A montante a indústria têxtil inclui as etapas do processo produtivo, nomeadamente a preparação da fibra, a fiação, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (estamparia, tinturaria e ultimação) e a jusante a indústria do vestuário detém a confeção de artigos de vestuário e os acessórios. Verifica-se que é um setor heterogéneo, com diversas atividades e que exige por parte dos

indivíduos empregues conhecimento e formação na área. No entanto, como qualquer outro setor, enfrenta lacunas que acabam por debilita-lo a vários níveis, bem como também beneficia de mais-valias, que são utilizadas como referência de diferenciação e como ponto de partida para combater os pontos menos bons, segundo a Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal, como é possível constatar na figura 17.

**Figura 17. Pontos fortes e fracos do setor têxtil e do vestuário**

<b>Pontos Fortes</b>	Tradição, <i>know-how</i> , equipamentos e tecnologias modernas;
	Aumento do pessoal qualificado;
	Flexibilidade e grande reatividade;
	Apoio de centros de competência consistentes e desenvolvidos;
	Proximidade geográfica e cultural dos mercados.
<b>Pontos Fracos</b>	Baixo nível educacional, formativo e baixa produtividade;
	Reduzida dimensão e baixa terciarização das empresas;
	Individualismo empresarial e dependência da subcontratação;
	Aposta na própria marca quase inexistente;

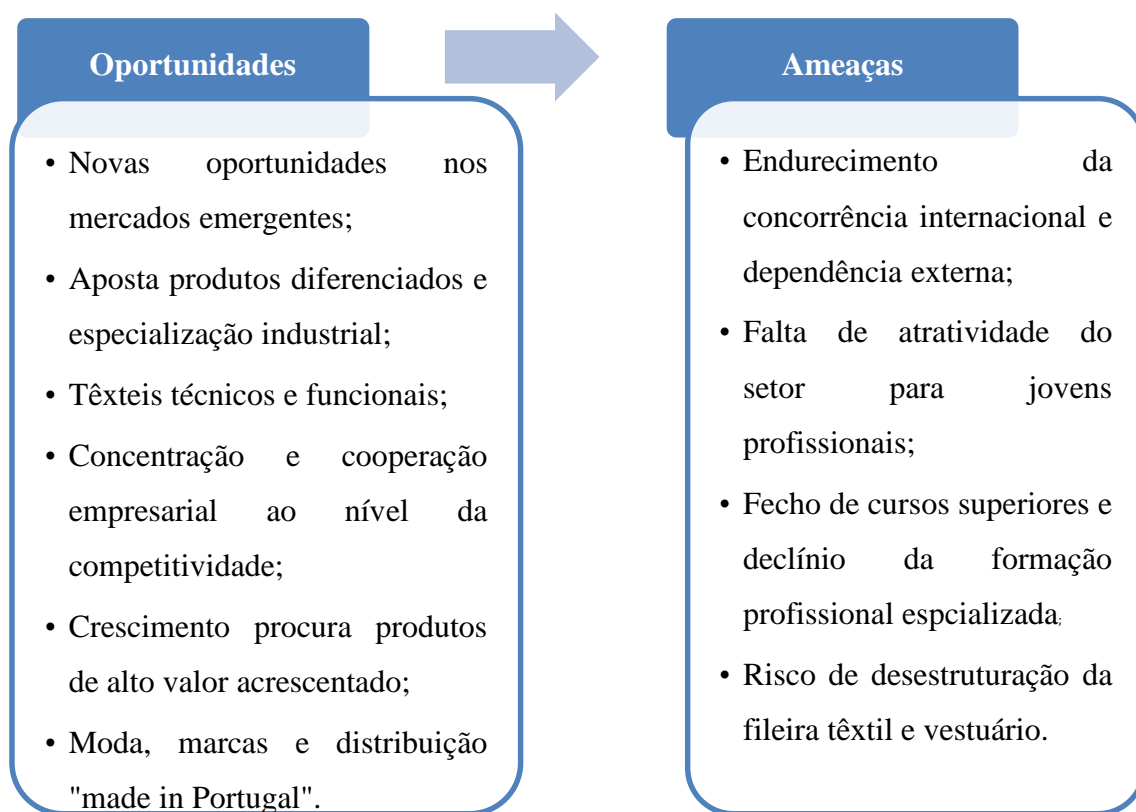
**Fonte:** adaptado de “Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário”, Eva Vasconcelos (2006) e de “Caraterização do Setor da Indústria Têxtil e do Vestuário”, Associação Empresarial de Portugal (2008)

Pela análise da mesma figura, verifica-se que as mais-valias que o setor apresenta, tal como a Blackspider analisada anteriormente, tornam as empresas do setor mais competitivas, mas os pontos fracos têm de ser percebidos pelas empresas para que definam estratégias para os superar. Ainda a flexibilidade do setor e a contratação de mais recursos humanos qualificados, são dois outros pontos que se podem comprovar que são políticas a seguir para ultrapassar as limitações.

Atualmente o setor possui mão-de-obra com baixa qualificação e formação ao nível das tecnologias (figura 17) e há necessidade de colmatar esta falha, para conseguir tornar o setor mais eficiente e competitivo não só a nível nacional, mas também a nível internacional. Será expectável que diminuindo esta falha, o setor conseguirá fornecer os

mesmos produtos que os seus parceiros comerciais, com mais qualidade e a preço mais baixo. Além disso, o setor ainda apresenta empresas com reduzida dimensão e com elevada dependência da subcontratação, o que não lhes permite serem empresas altamente competitivas no mercado internacional, pressionando em baixa os indicadores económicos do setor. Comparativamente com o setor dos outros países concorrentes, Portugal fica muito aquém da competitividade existente devido a estas lacunas, explicitadas na figura 18.

**Figura 18. Oportunidades e ameaças do setor têxtil e do vestuário**



**Fonte:** adaptado de “Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário”, Eva Vasconcelos (2006) e de “Caraterização do Setor da Indústria e do Vestuário”, Associação Empresarial de Portugal (2008)

Analisando ainda a mesma figura, constata-se que o setor têxtil e do vestuário português apresenta algumas oportunidades que devem ser aproveitadas e exploradas pelas empresas para que se possam tornar altamente competitivas nacional e internacionalmente. A aposta nos mercados emergentes e em produtos diferenciados pode ser o ponto-chave para a alta competitividade internacional, bem como a aposta na marca “made in Portugal”. Além de ser vantajosa para o setor, a internacionalização da marca

“made in Portugal” é extremamente benéfica para o país, pois passa a imagem de que é um país produtivo, eficiente e altamente competitivo, segundo Vasconcelos (2006). Por outro lado, o setor enfrenta algumas ameaças, comparativamente ao mesmo setor dos outros países concorrentes. A falta de atratividade para jovens profissionais e o fecho de cursos superiores na formação especializada diretamente para o setor, são as principais ameaças que tornam este ramo de atividade e o seu processo produtivo cada vez mais envelhecido e pouco recetivo a mudanças. As empresas do setor têxtil e do vestuário só teriam a beneficiar com a existência de incentivos para jovens profissionais, pois desta forma conseguiriam aproveitar o *know-how*.

O processo produtivo por si só é complexo, pois são várias e complexas as fases pelas quais os produtos têm de passar até ficarem prontos a serem vendidos aos clientes finais. As diferenciadas fases do processo relacionam-se entre si e dão origem a uma cadeia bastante linear. O processo, normalmente inicia pela fiação, passa pelas fases intermédias de tecelagem e acabamentos, sendo o último passo da cadeia a indústria de confeções e vestuário, que por sua vez está mais próximo do cliente. Existe grande correlação entre as várias etapas produtivas, bem como com os agentes envolvidos.

O setor é caracterizado pela sua diversidade e heterogeneidade, visto que abrange um grande número de empresas com funções bastante distintas. Segundo Lutz Walter<sup>4</sup>, secretário-geral da Plataforma Tecnológica Europeia para o Futuro dos Têxteis e do Vestuário, o setor é uma base fundamental da indústria transformadora portuguesa e europeia e desempenha um papel fundamental na economia e no bem-estar social.

Segundo a Associação Têxtil e do Vestuário, globalmente a indústria têxtil e do vestuário (ITV) encontra-se significativamente bem posicionada na estrutura industrial portuguesa. Nos últimos anos o setor tem sido desvalorizado socialmente, apesar de existirem subsectores onde algumas das empresas portuguesas se têm revelado dinâmicas e empreendedoras, especialmente ao nível das lãs, têxteis técnicos, malhas e confeção, segundo a Associação Têxtil e do Vestuário.

A ITV portuguesa está concentrada essencialmente na região do Norte, nos distritos do Porto e Braga. Este tecido empresarial pode caracterizar-se pelo domínio de empresas de reduzida dimensão, salários e remunerações dos trabalhadores baixa,

---

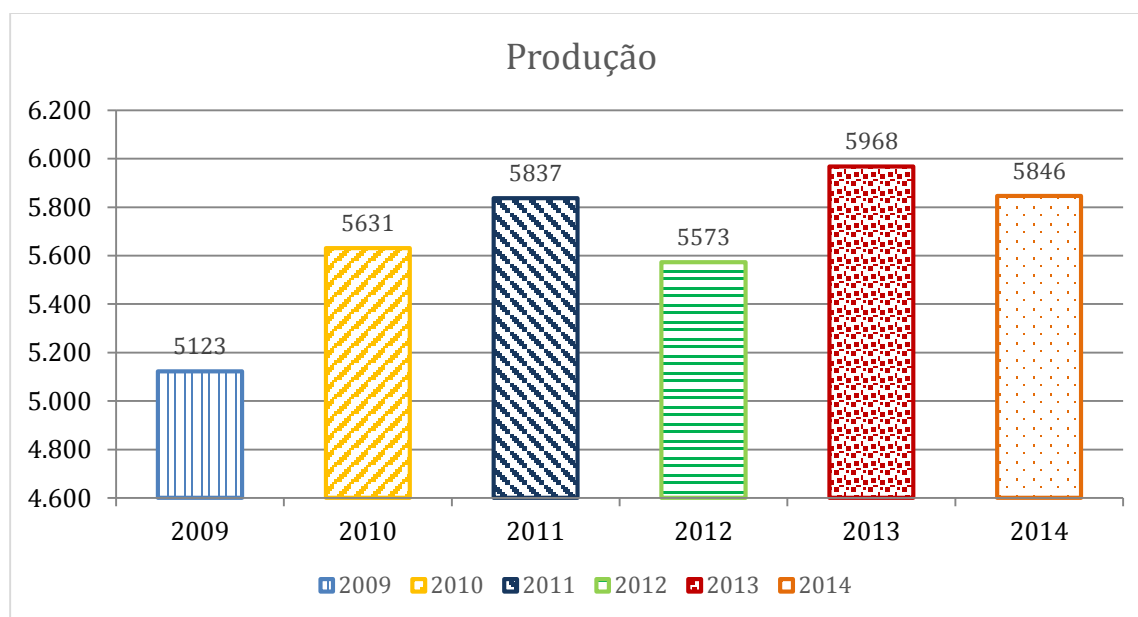
<sup>4</sup> Vida Económica n.º1556, “Indústria têxtil e financiamento da UE: perspetivas de inovação e internacionalização”, 19 de Setembro de 2014

tornando-se competitivo face ao mercado europeu e desvantajoso perante os mercados asiáticos. Atualmente o setor têxtil e do vestuário está muito desagregado e exposto a fatores aleatórios, como é o caso das tendências da moda e a fatores conjunturais, como o período de inquietação e a instabilidade económica.

Ultimamente tem sido possível verificar-se uma deslocalização de muitas empresas do setor para países onde beneficiem de vantagens comparativas em termos de produção. Apesar disso, o setor manteve a sua produção ao longo dos últimos anos, verificando-se pequenas oscilações, como se pode verificar na figura 19. Em 2009 o setor têxtil e do vestuário apresentou uma produção de 5.123 milhões de euros tendo aumentado significativamente até 2014, ano em que apresentou um total de 5.846 milhões de euros. Este aumento da produção do setor pode justificar-se com o aumento de empresas a recorrer aos fundos comunitários, com esta ajuda as empresas conseguem melhorar a sua situação e tornarem-se mais competitivas permitindo-lhes aumentar a sua produção.

A produção do setor em análise representa 8% da produção da indústria transformadora, revelando-se um setor com importância na produção total da indústria transformadora portuguesa e 4% da produção da ITV na União Europeia. De referir que em Portugal, durante a execução do QREN 2007 – 2013, cerca de 9% das empresas pertencentes ao setor têxtil e do vestuário recorreram aos fundos comunitários, com o objetivo de melhorarem a sua *performance*, segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

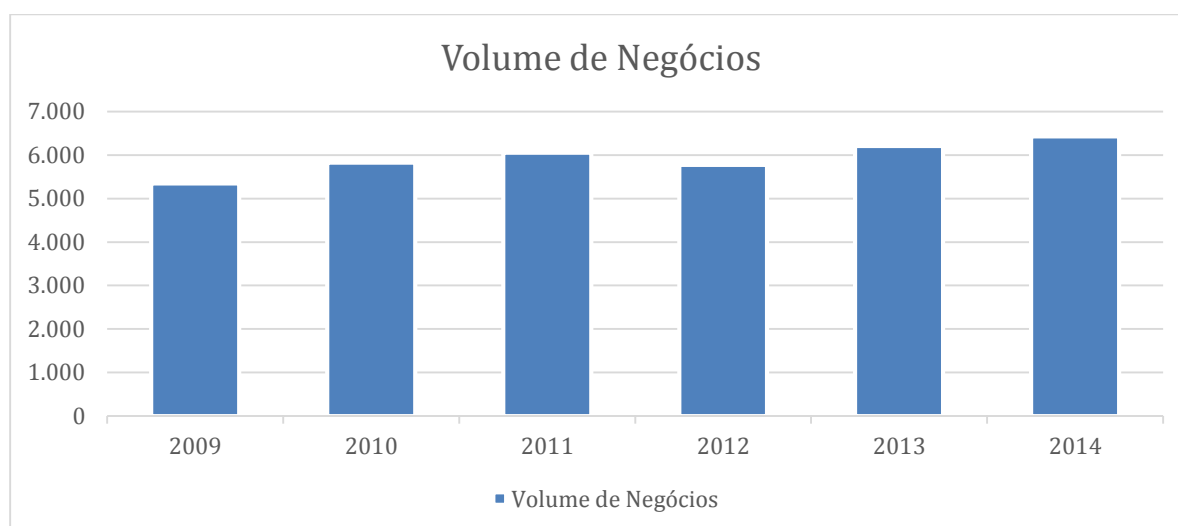
**Figura 19. Produção do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros**



**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

Consequentemente, com o aumento da produção do setor, o volume de negócios também sofreu um aumento significativo nos últimos anos, evidenciado na figura 20. De referir que de 2013 para 2014 a produção do setor diminuiu ligeiramente, o que pode se justificar pelo fecho de algumas empresas do setor.

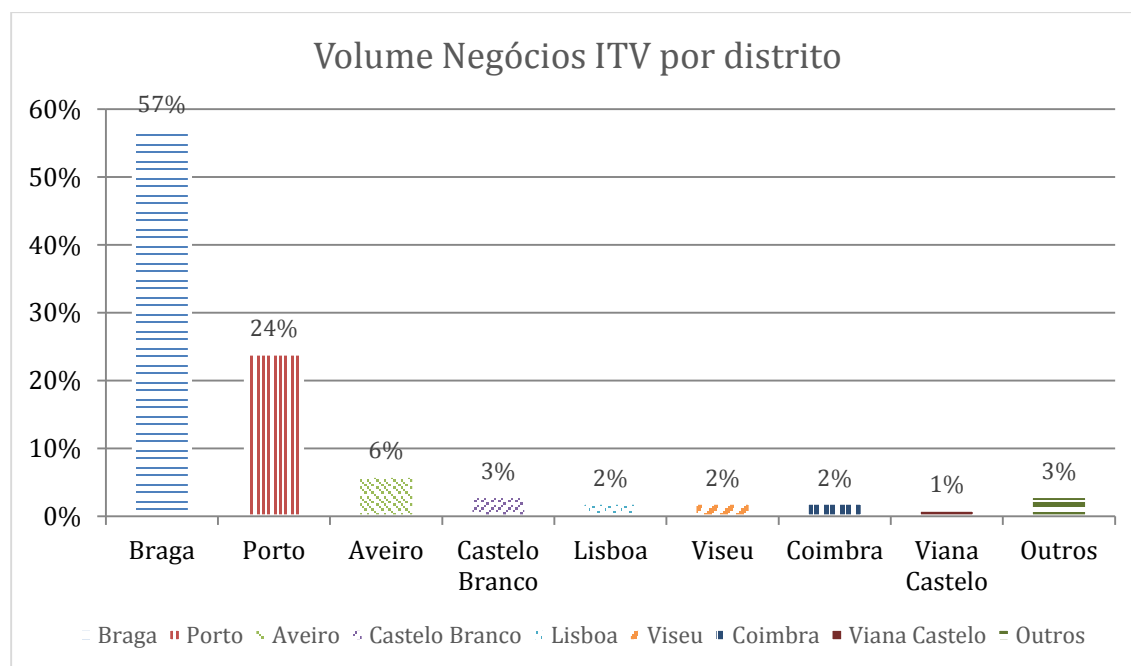
**Figura 20. Volume de negócios do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros**



**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

O volume de negócios conseguido pelo setor é fruto da boa capacidade de produção das suas empresas, no entanto este indicador não se encontra repartido de igual forma por todo Portugal Continental, como se pode verificar pela figura 21.

**Figura 21. Volume de negócios da ITV por distrito**



**Fonte: Dados fornecidos pela Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal**

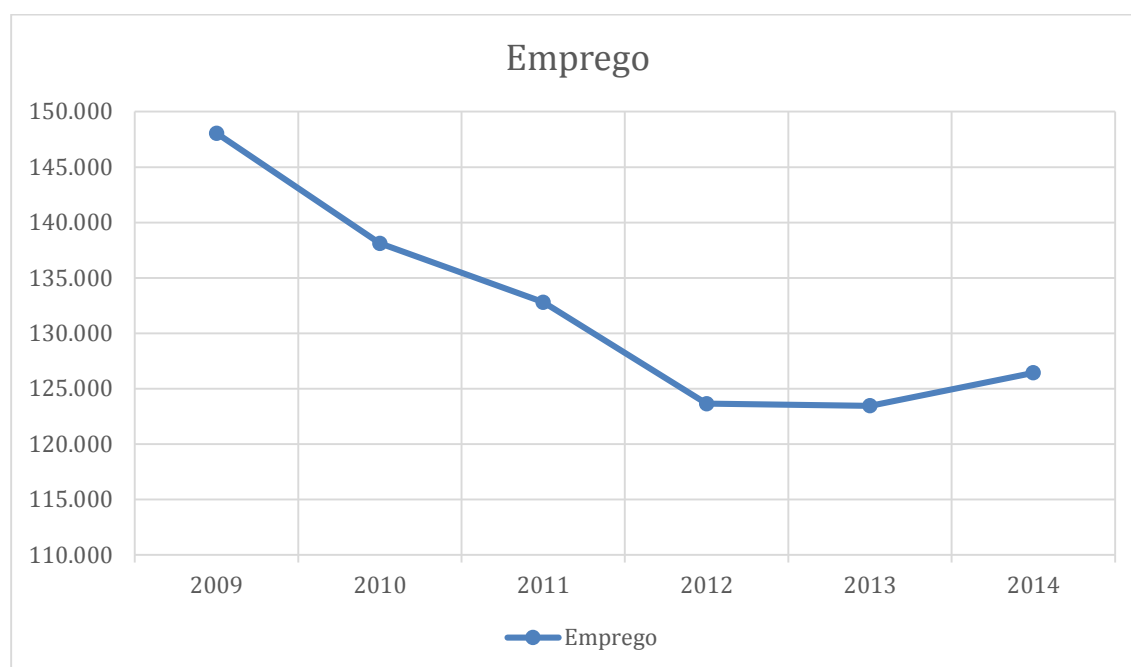
Através da análise da mesma figura, é possível verificar que grande parte do desenvolvimento da atividade do setor têxtil e do vestuário se desenrola no Norte do país. O distrito de Braga e do Porto possuem 81% do volume de negócios do setor. As empresas sediadas nestes dois distritos apresentam um importante e significativo peso no volume de negócios total do setor, o que significa que além de ser uma zona com muitas empresas, estas também são bastante competitivas para a obtenção destes resultados.

Como referido anteriormente, o número de empresas do setor têm vindo a decrescer por vários motivos, o que conduziu a uma queda significativa do número de pessoal ao serviço (figura 22) ao longo do período em análise. No ano de 2009 o setor empregava quase 150.000 pessoas, reduzindo drasticamente até 2013 para cerca de 123.463 indivíduos. Com base na mesma figura, no ano de 2014, verificou-se uma situação contrária aos restantes anos em análise, aumentando ligeiramente o número de indivíduos ao serviço para 126.439 pessoas. Este facto poderá dever-se à concorrência

globalizada que se faz sentir ultimamente, bem como à necessidade de algumas empresas que apostaram na sua internacionalização contratarem mais pessoal, com o apoio dos fundos comunitários, tal como a Blackspider – Modas, Lda.

O total de indivíduos empregues no setor têxtil e do vestuário em 2014 é responsável por 20% do emprego da indústria transformadora, o que significa que 20 em cada 100 indivíduos que trabalham nesta indústria pertencem ao setor em análise. Ao nível da União Europeia o setor têxtil e do vestuário também apresenta alguma importância no que respeita ao total de indivíduos empregues, isto porque representa 8% da população empregue da ITV na UE.

**Figura 22. Total pessoal ao serviço no setor têxtil e do vestuário**



**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

Ao longo dos últimos anos, 2009 – 2014, além da produção e do volume de negócios o setor também viu as suas exportações aumentarem, como ilustra a figura 23. Em 2009 o setor exportava cerca de 3.500 milhões de euros, aumentando significativamente para mais de 4.500 milhões de euros em 2014. O aumento do nível de exportações ficou a dever-se essencialmente à internacionalização de muitas empresas do setor, no sentido de aumentarem a sua produção, muitas vezes apoiadas pelos fundos comunitários, como a empresa analisada anteriormente. Assim, é possível afirmar que o

aumento da produção (figura 19) e do volume de negócios (figura 20) pode dever-se também ao aumento significativo do valor das exportações.

De salientar que a tendência de aumentar o volume de exportações verifica-se, visto que em Maio de 2015 apresentava um valor de 1.186 milhões de euros. A principal fatia das exportações dentro da ITV é assegurada por produtos de vestuário.

**Figura 23. Exportações do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros**



**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

O setor têxtil e do vestuário engloba produtos desde o vestuário, artigos lã, artigos de algodão, acessórios de moda, entre outros. Desse modo, torna-se essencial a análise das exportações do setor por produtos. Através da análise da tabela 5, é possível verificar-se que em ambos os anos em análise o setor exporta mais vestuário e acessórios de moda de malha. Por sua vez, os produtos menos exportados são os artigos de seda de outras fibras têxteis vegetais. Assim, pode-se concluir que as empresas portuguesas conseguem ter melhor *performance* na comercialização de vestuário para o exterior.

**Tabela 5. Exportações do setor têxtil e do vestuário, por produtos, em milhões de euros**

<b>NC</b>	<b>Designação</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
50	Artigos de seda	0,462	0,282
51	Artigos de lã	60,801	63,996
52	Artigos de algodão	145,006	154,454
53	Outras fibras têxteis vegetais	4,839	4,169
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	75,775	86,460
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	236,905	251,337
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	202,273	227,608
57	Tapetes e outros revestimentos	65,696	66,276
58	Tecidos especiais e tufados	82,963	85,918
59	Tecidos impregnados, etc	173,846	189,333
60	Tecidos de malha	123,153	124,742
61	Vestuário e acessórios de malha	1.690,524	1.834,755
62	Vestuário e acessórios exceto de malha	851,032	943,885
63	Outros artigos têxteis confeccionados	569,885	589,470
Total		4.283,162	4.622,684

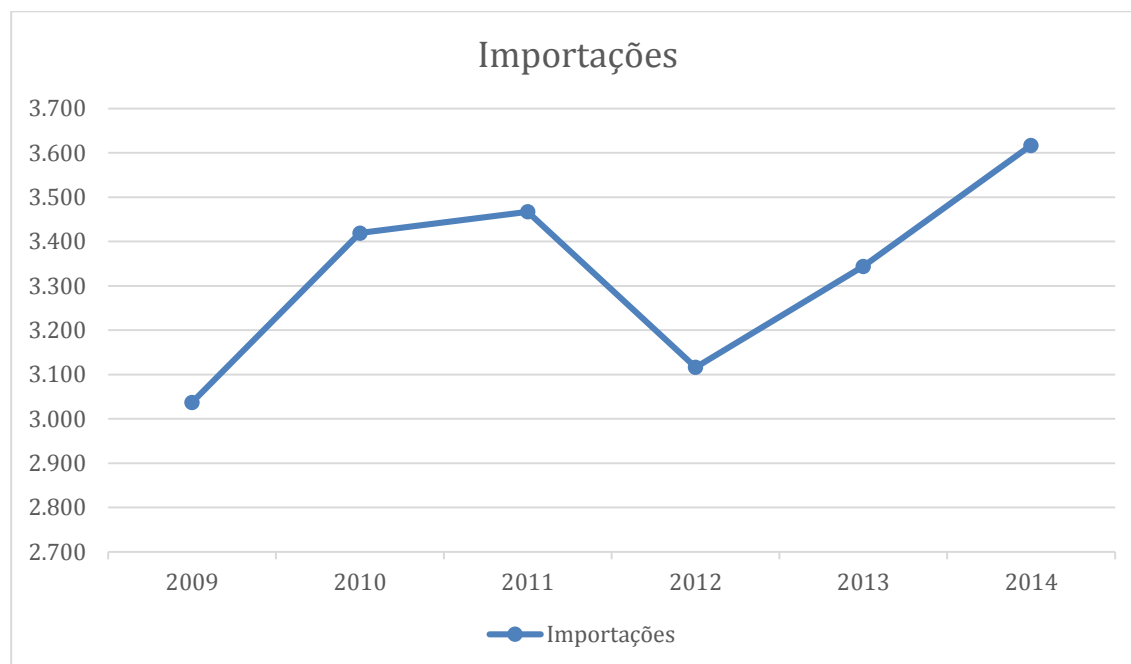
**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

Tal como na maioria das empresas do setor, também o setor têxtil e do vestuário que produzem os seus próprios produtos têm necessidade de recorrer ao mercado externo para adquirir bens e matérias-primas (figura 24). Ao longo do período em análise é possível verificar várias e significativas oscilações no total de importações do setor, apresentando o valor de 3.000 milhões de euros em 2009, como ilustra a figura 24, ligeiramente inferior ao valor das exportações no mesmo ano. Pode verificar-se que 2009 foi o ano com um total de importações mais baixo e 2014 com um total mais alto, cerca de 3.600 milhões de euros, como expressa a mesma figura. De salientar que desde 2012 até 2014 foram os anos em que foi possível verificar-se um aumento mais significativo das importações, podendo justificar-se com o aumento da produção, daí as empresas terem necessidade de obter mais matérias-primas.

A necessidade do aumento da competitividade das empresas também pode ser visto como outro motivo para o aumento das importações, pois as empresas procuram as

matérias-primas com preços mais baixos, no sentido de tornar os seus produtos altamente competitivos, recorrendo por isso ao mercado externo onde é mais fácil concretizar essa estratégia. No presente ano, no final do primeiro trimestre, o setor apresentava um aumento das suas importações no valor de 273 milhões de euros, segundo a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção.

**Figura 24. Importações do setor têxtil e do vestuário, em milhões de euros**



**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

Da análise desta tabela algumas ilações se podem tirar, as importações efetuadas pelo setor têxtil e do vestuário não dizem respeito apenas a vestuário, mas também a tecidos de malha, artigos de lã e algodão, entre outros. Tal como acontece com as exportações (tabela 5), em ambos os anos em análise o produto mais importado pelas empresas do setor (tabela 6) é vestuário e acessórios sem ser de malha, seguido dos artigos de algodão e filamentos sintéticos ou artificiais. Assim, é possível concluir que, além de vestuário, as empresas nacionais têm necessidade de recorrer ao mercado externo para adquirir matérias-primas para a produção dos seus próprios produtos.

**Tabela 6. Importações do setor têxtil e do vestuário, por produtos, em milhões de euros**

<b>NC</b>	<b>Designação</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
50	Artigos de seda	17,834	16,194
51	Artigos de lã	98,764	103,486
52	Artigos de algodão	521,930	494,799
53	Outras fibras têxteis vegetais	43,505	49,832
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	304,437	334,535
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	250,576	250,652
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	71,127	79,709
57	Tapetes e outros revestimentos	49,710	51,552
58	Tecidos especiais e tufados	45,969	48,860
59	Tecidos impregnados, etc	103,767	122,212
60	Tecidos de malha	88,735	108,866
61	Vestuário e acessórios de malha	788,933	884,454
62	Vestuário e acessórios exceto de malha	825,450	932,252
63	Outros artigos têxteis confeccionados	133,015	139,857
<b>Total</b>		<b>3.343,753</b>	<b>3.617,260</b>

**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

É importante referir que a liberalização do comércio têxtil mundial representa uma dificuldade para Portugal, como para todo o setor têxtil e do vestuário europeu, pois só as empresas com melhor preparação e capacidade financeira conseguiram manter a sua atividade. Assim, a internacionalização das empresas nacionais da ITV portuguesa é cada vez mais um elemento crucial na sobrevivência e sucesso das empresas.

Com o aumento da necessidade das empresas nacionais se tornarem mais competitivas, muitas delas optaram por apostar nos mercados externos para se tornarem mais visíveis e com uma estratégia mais agressiva de marketing. Na sua maioria, as empresas do setor têxtil e do vestuário em pouco tempo conseguiram obter vantagens, fazendo chegar os seus produtos a vários países dentro e fora da União Europeia.

Analisando a tabela 7, pode verificar-se que Espanha é o principal fornecedor do setor no período em análise, tal como acontecia na Blackspider – Modas, Lda, seguido de Itália. Ao nível dos clientes, o setor apresenta Espanha e França como sendo os seus

principais clientes neste período. O valor das exportações (clientes), como o das importações (fornecedores) é maioritariamente destinado para países intra UE, ou seja, países pertencentes à União Europeia, como é o caso da Espanha.

**Tabela 7. Principais clientes e fornecedores do setor têxtil e do vestuário português, em milhões de euros**

<b>Fornecedores</b>		
<b>Designação</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Espanha</b>	1.183,037	1.263,695
<b>Itália</b>	425,254	446,255
<b>França</b>	238,915	263,728
<b>Alemanha</b>	225,500	264,291
<b>China</b>	191,495	223,070
<b>Países Baixos</b>	164,796	172,853
<b>Índia</b>	156,994	164,667
<b>Bélgica</b>	104,753	101,489
<b>Irlanda</b>	92,314	118,008
<b>Turquia</b>	106,334	98,649
<b>Outros</b>	454,363	500,561
<b>UE27 Extra</b>	741,481	780,185
<b>UE27 Intra</b>	2.602,272	2.837,075
<b>Total</b>	3.343,753	3.617,260
<b>Clientes</b>		
<b>Designação</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Espanha</b>	1.316,067	1.454,725
<b>França</b>	574,286	629,567
<b>Reino Unido</b>	395,697	427,521
<b>Alemanha</b>	381,264	394,533
<b>Estados Unidos</b>	203,611	226,068
<b>Itália</b>	197,545	201,537
<b>Países Baixos</b>	144,253	152,606
<b>Bélgica</b>	99,995	103,124
<b>Angola</b>	89,338	97,561

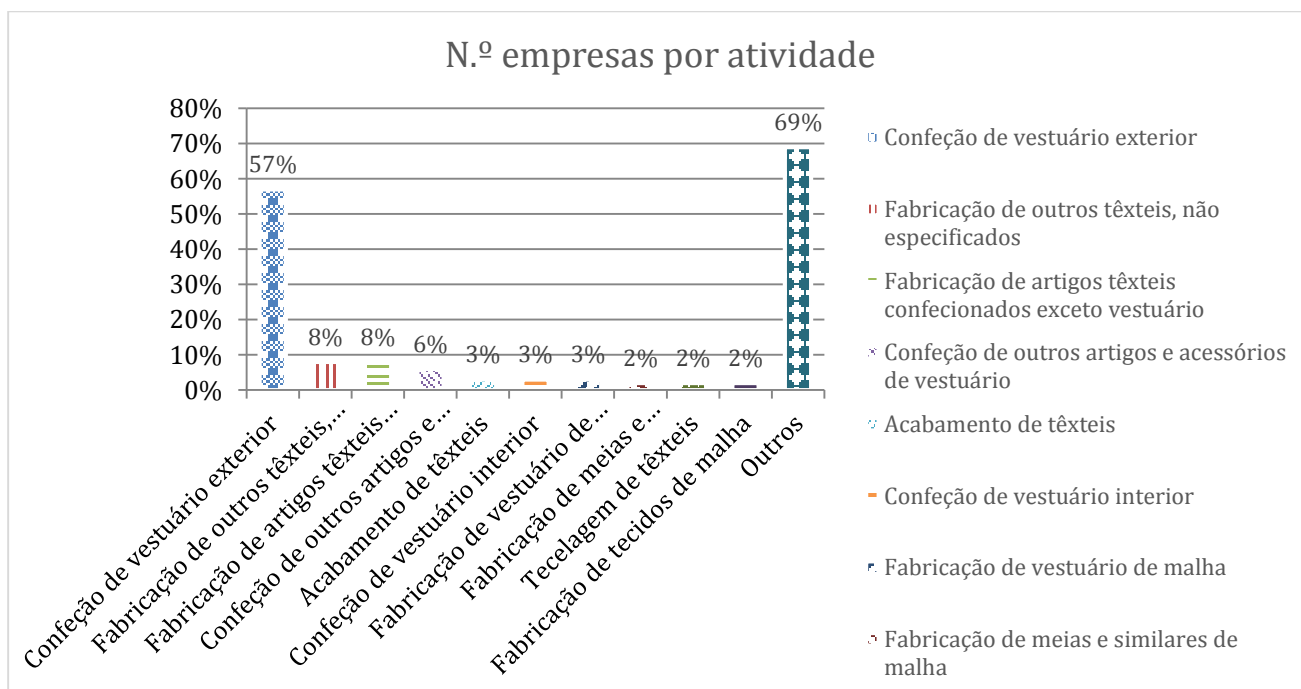
**Tabela 7. Principais clientes e fornecedores do setor têxtil e do vestuário português, em milhões de euros (continuação)**

Clientes		
<b>Suécia</b>	80,886	93,227
<b>Outros</b>	800,220	842,215
<b>UE27 Extra</b>	763,091	810,661
<b>UE27 Intra</b>	3.520,071	3.812,023
<b>Total</b>	4.283,162	4.622,684

Fonte: Dados fornecidos pela ATP

As empresas sediadas em Portugal que pertencem ao setor têxtil e do vestuário não trabalham todas na mesma atividade, tendo cada uma a sua área de especialização, como se pode verificar na figura 25. Umam trabalham diretamente na produção de vestuário e acessórios, como é o caso da Blackspider, enquanto outras se dedicam à fabricação de tecidos e tecelagem têxtil.

**Figura 25. Número de empresas por atividade em 2014**



Fonte: Dados fornecidos pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

As empresas do setor em análise têm ao seu dispor em Portugal de 3 centros de competências da ITV Portuguesa, com o intuito de lhes dar apoio no decorrer da sua

atividade, desde a produção dos bens a comercializar, até à formação profissional na área. O CITEVE<sup>5</sup>, MODATEX<sup>6</sup> e CeNTI<sup>7</sup> são os centros que estão à disposição das empresas, sendo que o primeiro apoia todo o tipo de ensaios laboratoriais, certificação de produtos, consultoria técnica e tecnológica, I&D+ Inovação, formação, moda e *design*, tendo a sua sede em Vila Nova de Famalicão.

A MODATEX é um pouco diferente, pois é um centro de formação profissional e é responsável pela formação profissional e prestação de serviços como formação e consultoria técnica para as empresas do setor. Além disso, este centro de competência organiza *workshops* e seminários, realiza o processo de reconhecimento de competências e certificação, projetos nacionais e internacionais e por último dispõe de laboratório de ensaios técnicos. A MODATEX executa as suas tarefas em vários pontos do país, desde o Porto, Lisboa, Covilhã, Vila das Aves e Barcelos conseguindo abranger todas as empresas do setor.

Por fim, a CeNTI é um centro cuja principal função é I&D aplicado e de desenvolvimento de materiais e dispositivos inovadores à escala semi-industrial, com enfoque na eletrónica orgânica e embebida, polímeros de fibras e revestimentos, materiais funcionais (nanomateriais e processos) e simulação numérica de sistemas (edifícios e materiais), tendo a sua sede em Vila Nova de Famalicão.

O setor têxtil e do vestuário tem sofrido alguma desvalorização e enfrenta algumas dificuldades ao nível de competitividade, o que levou muitas empresas do setor a recorrer aos fundos comunitários oriundos da União Europeia, para fazer face a essas dificuldades. Segundo a Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal o setor apresenta 7 prioridades estratégicas que ajudaram a colmatar as falhas e necessidades que se fazem sentir. As prioridades estratégicas assentam essencialmente:

- Capitalização das empresas, para que não tenham dificuldades financeiras;
- Gestão das organizações, para conseguirem obter dimensão crítica;
- Competitividade, com o objetivo de se tornarem empresas altamente competitivas internacionalmente;
- Inovação tecnológica e não tecnológica, apostando na diferenciação dos produtos;

---

<sup>5</sup> Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

<sup>6</sup> Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios

<sup>7</sup> Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes

- Valorização dos recursos humanos, recorrendo à formação profissional e à formação;
- Imagem e visibilidade do setor a nível nacional, valorizando as instituições a nível internacional;
- Empreendedorismo, criando novos empreendedores e novos profissionais.

Com base nas prioridades estratégicas referidas anteriormente, as empresas do setor têxtil e do vestuário têm ao seu dispor vários programas da União Europeia com o objetivo de as apoiar em várias áreas, nomeadamente Horizonte 2020, COSME, LIFE e Erasmus +. Cada um dos programas apoia uma área diferente, estando todos em vigor no mesmo período de tempo, 2014 – 2020. O Programa Horizonte 2020 terá ao dispôr 80 mil milhões de euros, com foco central na investigação, inovação e criação de emprego no setor. As empresas que recorram a este tipo de ajuda podem apostar na sustentabilidade da sua empresa, dimensão social, materiais com maior eficiência energética e menor impacto ambiental. O programa COSME tem disponível um orçamento mais elevado, cerca de 2,3 mil milhões de euros, tendo como foco o apoio a empresários, cidadãos e autoridades nacionais no financiamento das atividades e na criação ou desenvolvimento do próprio negócio. Assim, conseguirá melhorar o acesso das empresas ao financiamento necessário e a promoção do empreendedorismo.

Por outro lado, o programa LIFE tem como objetivos centrais o desenvolvimento sustentável e a estratégia Europa 2020, enquanto o programa Erasmus+ pretende reforçar a empregabilidade do setor, através da aposta numa educação e formação direcionada para a população mais jovem. Com esta finalidade apoiará projetos de mobilidade para estudantes a nível de educação ou dos estágios profissionais.

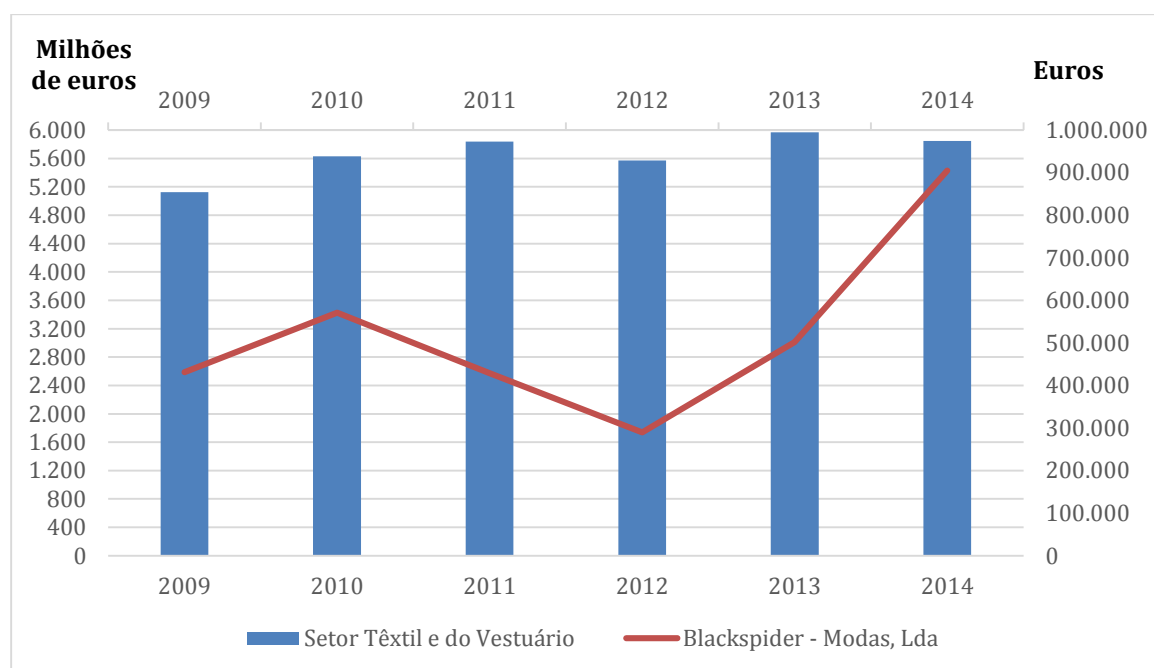
#### 4. Discussão dos impactos do recurso aos fundos comunitários

A análise de alguns indicadores económicos da Blackspider – Modas, Lda e do setor Têxtil e do Vestuário desenvolvidos no capítulo anterior, serviram de apoio para a perceção do impacto económico do recurso aos fundos comunitários na realidade. Com esta análise e comparação com o respetivo setor pretende-se concluir neste capítulo quais os reais impactos destas ajudas comunitárias para a situação da Blackspider – Modas, Lda.

As empresas quando recorrem a este tipo de ajudas financeiras pretendem melhorar a sua *performance*, divulgando os seus produtos no país onde possuem sede, bem como na grande maioria ambicionam a internacionalização dos seus produtos e consequentemente da sua empresa. Nos últimos anos, devido às mudanças significativas que se sentem ao nível das tecnologias, muitas empresas têm passado por diversas dificuldades, tornando-se relevante nesta situação a aposta nos mercados externos.

Com este intuito, de seguida serão confrontados os indicadores económicos da Blackspider – Modas, Lda e do setor Têxtil e do Vestuário, concluindo quais os reais impactos dos fundos comunitários na empresa, apesar do setor incluir empresas que recorreram e outras que não recorreram aos fundos comunitários.

Figura 26. Produção do setor têxtil e do vestuário e da empresa Blackspider – Modas, Lda

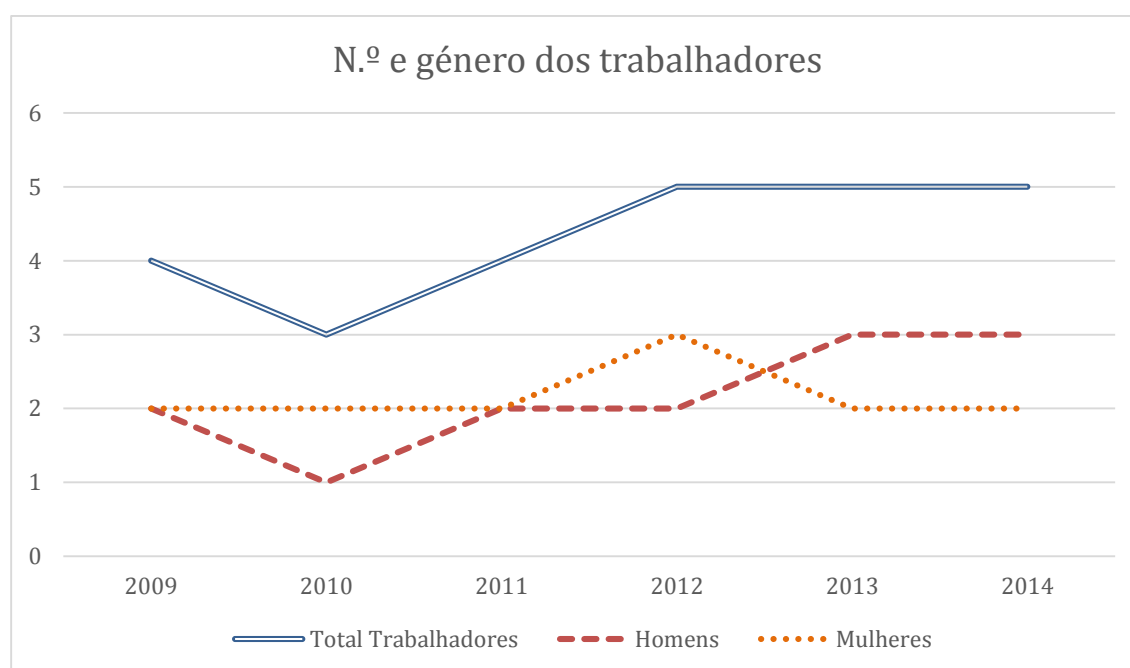


Fonte: Dados fornecidos pela Empresa e pela ATP

A produção do setor têxtil e do vestuário no período em análise manteve-se praticamente dentro dos mesmos valores, registando em 2014 aproximadamente um total de 6.000 milhões de euros. Contrariamente, na empresa Blackspider, a sua produção nos últimos anos aumentou significativamente registando em 2014 quase 1 milhão de euros. De referir, que a partir de 2012, ano em que recorreu aos fundos comunitários, o aumento da sua produção mostrou-se mais relevante, pela análise da figura 26.

A Blackspider com a ajuda financeira recebida apostou na melhoria dos seus produtos consequentemente na sua competitividade, o que lhe permitiu internacionalizar a sua empresa, justificando deste modo o aumento da produção. O ligeiro aumento na produção do setor têxtil e do vestuário pode ser justificado pelo facto de cerca de 9% das empresas do setor terem recorrido aos apoios comunitários e daí aumentarem a sua produção, segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

**Figura 27. Emprego da empresa Blackspider – Modas, Lda**

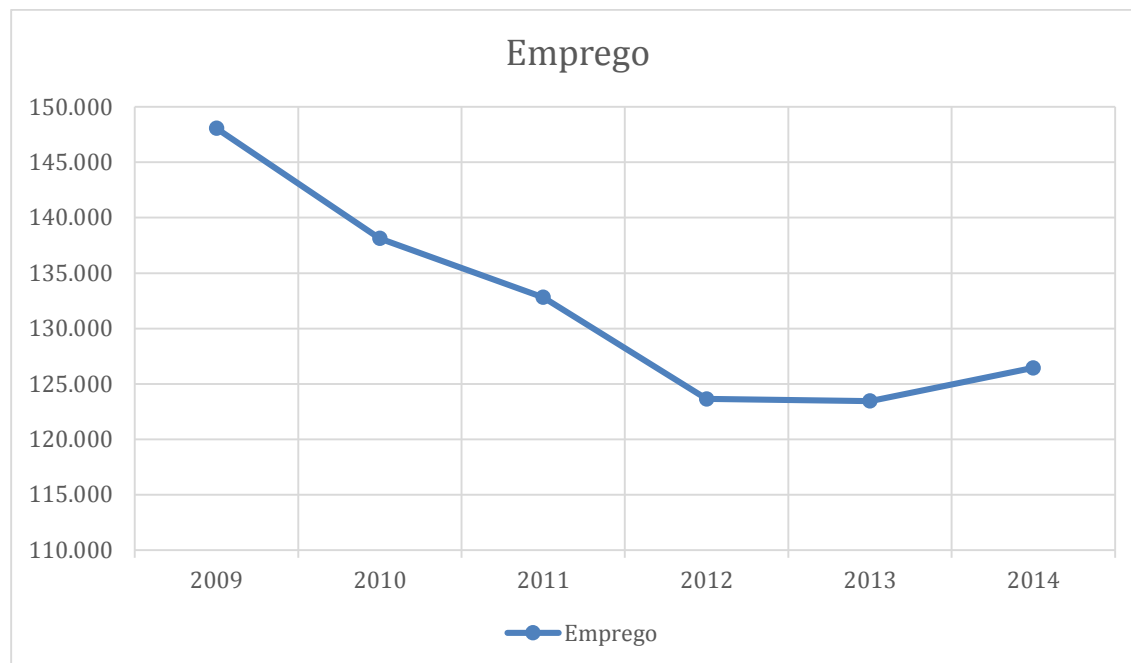


**Fonte: Dados fornecidos pela Empresa**

Com a ajuda financeira recebida pela União Europeia, a Blackspider – Modas, Lda conseguiu apostar na formação dos seus trabalhadores, dando-lhes formação na sua área de trabalho. Esta iniciativa da empresa valorizou o desempenho dos seus

trabalhadores, tendo em conta que muitos deles não possuíam qualquer tipo de formação ou educação na área de trabalho.

**Figura 28. Emprego do setor**

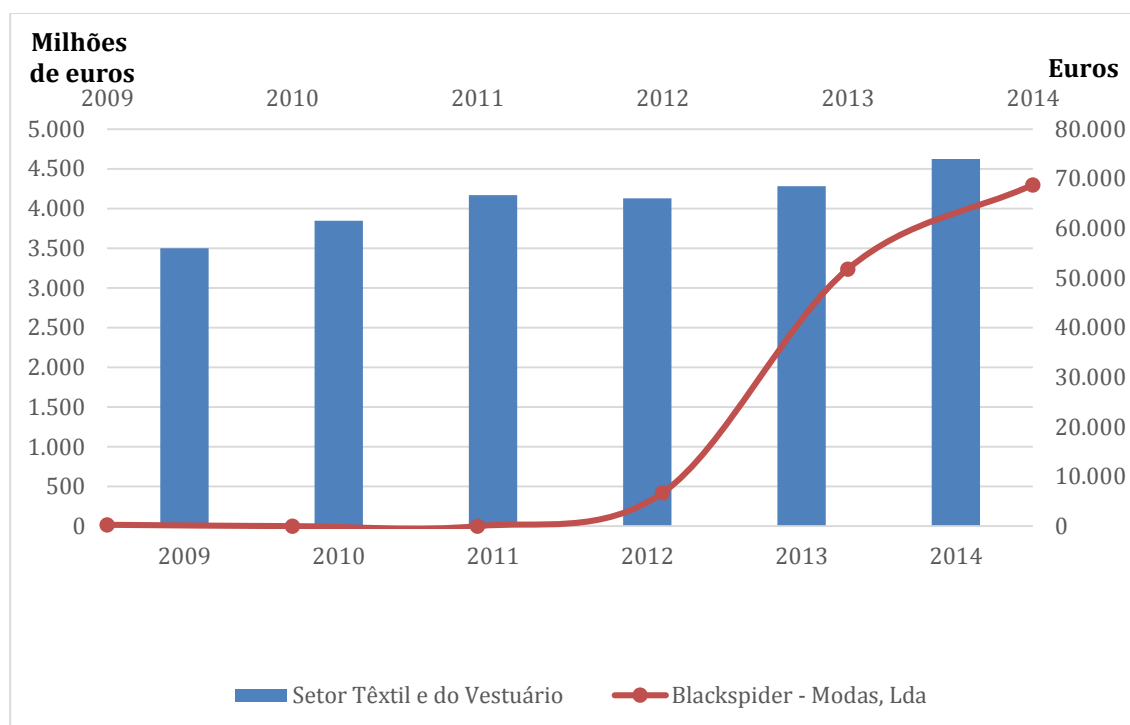


**Fonte: Dados fornecidos pela ATP**

Pela análise das figuras 27 e 28 é possível verificar-se que a Blackspider e o setor se comportam de maneiras opostas no que se refere ao total de pessoal empregue. No período em análise o setor apresentou uma diminuição drástica do número de indivíduos empregues até 2013, ano em que registou um valor próximo dos 125 mil. Contrariamente, na empresa em análise verificou-se um aumento dos trabalhadores ao serviço pela necessidade de fazer face ao aumento de trabalho, bem como pela carência de contratar pessoal mais qualificado na área. Esta necessidade surgiu após o recurso aos fundos comunitários, visto que para se tornar numa empresa internacional teria de apostar na qualidade dos seus produtos, precisando para isso de pessoas qualificadas.

O ligeiro aumento que se fez sentir de 2013 para 2014 no total de indivíduos empregues no setor pode dever-se ao facto das empresas que, tal como a Blackspider, recorreram aos apoios comunitários, necessitarem de empregar mais pessoal.

Figura 29. Exportações do setor têxtil e do vestuário e da empresa Blackspider – Modas, Lda

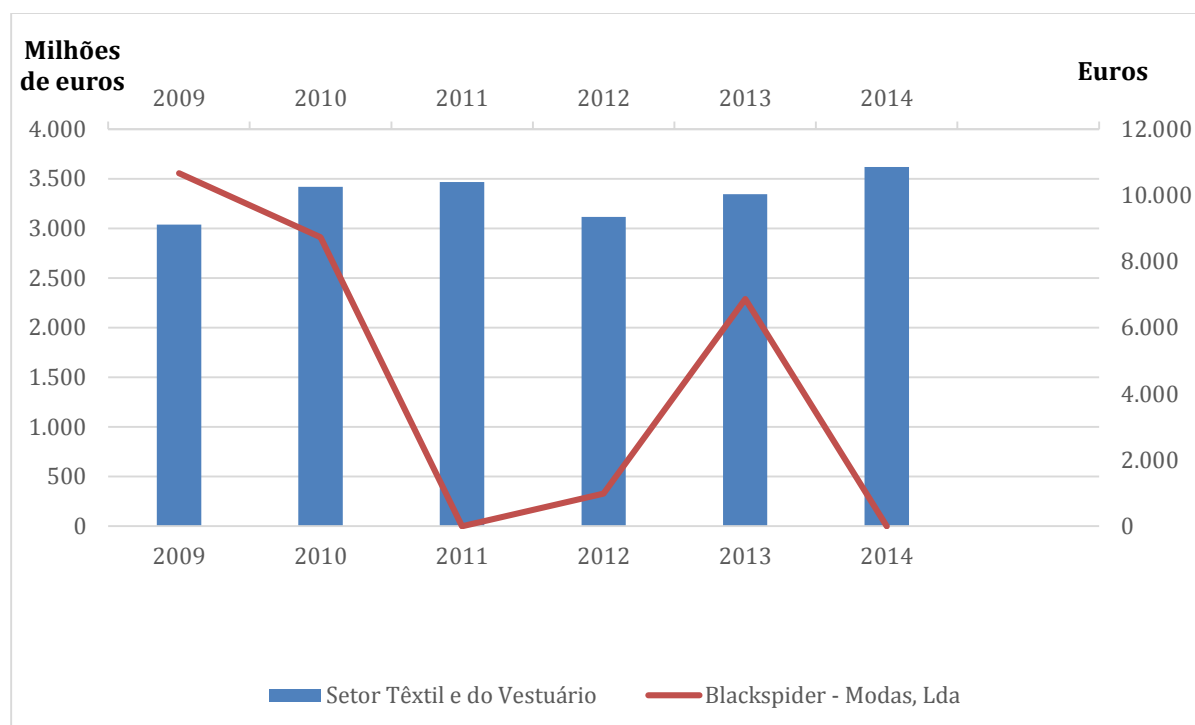


Fonte: Dados fornecidos pela empresa e pela ATP

Como é possível visualizar na figura 29 até a Blackspider concorrer aos fundos comunitários a sua produção destinava-se exclusivamente ao mercado nacional. Com a ajuda financeira da União Europeia, conseguiu expandir a sua empresa para os mercados externos, dando a conhecer os seus produtos e acima de tudo a sua própria marca. Assim, a partir de 2012 a Blackspider começou a produzir também para os mercados externos, verificando-se em 2014 que aproximadamente 70.000€ da sua produção se destinava para o exterior.

Apesar da desvalorização que se tem verificado no setor, no período em análise conseguiu aumentar o seu volume de exportações, apesar de ser um crescimento pouco significativo. Comparativamente com a Blackspider, a empresa conseguiu um aumento bem mais relevante que o próprio setor, não esquecendo que o setor engloba todas as empresas as que recorreram e as que não recorreram aos fundos comunitários, podendo o ligeiro aumento verificado dever-se às empresas que beneficiaram desta ajuda.

**Figura 30. Importações do setor têxtil e do vestuário, e da empresa Blackspider – Modas, Lda**



**Fonte: Dados fornecidos pela empresa e pela ATP**

Contrariamente ao que se verificou na venda dos produtos têxteis e de vestuário no exterior, a empresa bem como o setor ao longo do período em análise tinham necessidade de recorrer aos mercados externos para adquirir matérias-primas e produtos para a sua produção, segundo a figura 30.

Contudo, é de referir que a Blackspider diminuiu drasticamente a sua dependência do exterior registando 0€ em 2014. Com esta análise verifica-se que os apoios comunitários tiveram um papel crucial na diminuição desta necessidade.

No setor têxtil e do vestuário verifica-se exatamente o oposto, ao longo do período em análise aumentou a dependência dos mercados externos para a aquisição de matérias-primas, registando em 2014 o valor mais alto, cerca de 3.600 milhões de euros (figura 30).

É possível verificar por esta análise que os apoios comunitários são fundamentais para dar a conhecer os seus produtos no mercado externo e no apoio à respetiva internacionalização da empresa. A internacionalização das empresas e a entrada nos mercados externos maioritariamente acarreta grandes custos para as empresas, o que as

leva a não optar por esses mercados. Assim, com a ajuda da União Europeia as empresas, como é o caso da Blackspider, já conseguem fazer face a essas despesas.

Para a concretização do objetivo de internacionalização da Blackspider, o apoio comunitário acarretou mais-valias para a empresa, bem como para o setor como um todo. A internacionalização das empresas, é um processo bastante moroso e dispendioso o que leva muitas vezes as empresas a deixar de parte. Aqui, os apoios comunitários desempenham um papel de elevada relevância pelo apoio que prestam às empresas ao nível financeiro e facilidade nas burocracias necessárias. Desta forma, é expectável que outras empresas tenham os mesmos efeitos, tal como reforçam os estudos de Ang e Lewellen (1982); Barry *et al* (2004); Proença *et al* (2004).

Assim, os apoios comunitários constituíram-se como uma ajuda elementar na diminuição da dependência do exterior, tornando-se cada vez mais importantes para as empresas, contribuindo para a sua melhor sustentabilidade económico-financeira.

Globalmente a candidatura aos fundos comunitários oriundos da União Europeia, por parte da Blackspider – Modas, Lda foi bastante vantajosa para a empresa, pois possibilitou que esta se tornasse conhecida a nível internacional, através dos seus produtos, com a criação de marca própria. Com a ajuda económica da União Europeia, a empresa conseguiu melhorar significativamente a sua situação financeira, e acima de tudo tornar-se mais competitiva no mercado nacional e internacional.

Neste âmbito, torna-se fundamental analisar as semelhanças e dissemelhanças entre os indicadores económicos analisados da Blackspider – Modas, Lda que concorreu aos fundos comunitários e do setor têxtil e do vestuário no qual se insere, com o intuito de verificar se o recurso aos fundos comunitários permitiu diferenciar a situação económico-financeira da situação do global do setor (tabela 8).

**Tabela 8. Principais semelhanças e dissemelhanças nos indicadores da Blackspider e do setor**

<b>Indicador</b>	<b>Blackspider – Modas, Lda</b>	<b>Setor têxtil e do vestuário</b>
<b>Situação Financeira</b>	Melhorou	Melhorou
<b>Produção</b>	Aumentou	Aumentou
<b>Número trabalhadores</b>	Aumentou	Diminuiu

Tabela 8. Principais semelhanças e dissemelhanças nos indicadores da Blackspider e do setor (continuação)

<b>Indicador</b>	<b>Blackspider – Modas, Lda</b>	<b>Setor têxtil e do vestuário</b>
<b>Nível educação/formação</b>	Aumentou	Aumentou
<b>Internacionalização</b>	Sim	Sim
<b>Exportações</b>	Aumenta bastante	Aumentou
<b>Importações</b>	Diminuiu	Aumentou
<b>Volume Negócios</b>	Aumentou	Aumentou
<b>Principal cliente</b>	Espanha	Espanha
<b>Principal fornecedor</b>	Espanha	Espanha

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados fornecidos pela empresa e pela ATP

Com a análise detalhada da tabela 8, de um modo geral pode verificar-se que a empresa e o respetivo setor, no período em análise melhoraram a sua situação financeira, o que se tornou uma mais-valia para o desenvolvimento das suas atividades comerciais. O mesmo é possível verificar-se ao nível da produção, exportações e internacionalização, visto que ambos se desenvolveram no mesmo sentido, sendo que a Blackspider também contribui para a obtenção destes resultados por parte do setor.

Relativamente ao nível de educação e/ou formação, a Blackspider desenvolveu-se no mesmo sentido do setor têxtil e do vestuário, apostando no nível de qualificação dos seus trabalhadores. Além disso, quer a empresa, quer o setor apresentam o mesmo principal cliente e fornecedor, sendo possível detetar que Espanha apresenta elevada importância no comércio de vestuário e produtos têxteis portugueses.

Contrariamente aos indicadores acima referidos, a nível do número de trabalhadores ao serviço, a Blackspider e o setor não se comportam da mesma forma, pois a empresa conseguiu aumentar o número de trabalhadores no período em análise, enquanto o setor diminuiu significativamente, tal como foi analisado.

Com a comparação entre a empresa Blackspider – Modas, Lda e o setor em que estas se englobam, o setor têxtil e do vestuário, pode verificar-se que se tornou vantajoso para a empresa recorrer aos fundos comunitários. A Blackspider – Modas, Lda usufruiu de diversas vantagens o que lhe permitiu tornar-se uma empresa mais atrativa e competitiva internacional e nacionalmente, bem como a dependência do mercado externo diminuiu

significativamente. A situação financeira da empresa melhorou significativamente, levando-a a contratar mais pessoal qualificado, tornando-se uma mais-valia para a empresa. Com a ajuda financeira da União Europeia, a Blackspider conseguiu ainda a criação da própria marca e a sua internacionalização, em muito pouco tempo.

## 5. Conclusões e desenvolvimentos futuros

A criação da União Europeia, por 6 países em 1957, tinha a finalidade máxima de assegurar a paz duradoura e o apoio económico a todos os países que quisessem aderir, desde que cumprissem os requisitos exigidos para serem aceites enquanto Estados-Membros. A UE oferece aos seus Estados-Membros apoio económico para que estes possam fomentar o desenvolvimento económico, melhoria do nível de vida, aumento do emprego, estímulo ao comércio (site oficial da UE).

Ao longo dos anos a União Europeia foi-se alargando e as necessidades económicas foram aumentando significativamente. Assim, a UE optou pela criação dos fundos comunitários, com o objetivo de se tornarem num apoio fundamental ao desenvolvimento económico e social dos países. Esta ajuda muito tem contribuído para as melhorias significativas do nível de vida, na generalidade dos Estados-Membros, como podemos concluir pelos estudos de Andrade *et al* (2013); Gaspar (2011) e Baer e Leite (2003).

As necessidades sentidas pelos Estados-Membros tinham diversas origens, levando à criação de vários tipos de fundos por parte da UE, tentando dar resposta a todos os pedidos de ajuda, de acordo com o estudo de Amaral (2006).

Portugal, enquanto Estado-Membro desde 1986, tem vindo a beneficiar até à data de vários quadros comunitários de apoio de diversificados fundos. A utilização destes apoios comunitários contribuiu significativamente para o desenvolvimento de Portugal, possibilitando uma maior competitividade internacional, verificando-se melhorias bastante significativas ao nível social e económico, como referem os estudos de Pinto (2011); Veiga (2010) e Barry *et al* (2004), entre outros.

Desta forma, os projetos de investimento tornaram-se uma ferramenta essencial na utilização dos apoios financeiros, pois as empresas de cada Estado-Membro que pretendessem beneficiar desta ajuda teriam de justificar adequadamente a sua aplicação, como evidenciam os estudos de Sousa (2005) e Barros (1999).

Na sequência do estágio realizado na entidade de acolhimento Armando Faustino – Consultoria e Contabilidade, Lda, contactou-se com a realidade da empresa Blackspider – Modas, Lda que decidiu recorrer aos fundos comunitários no ano de 2012. Com o intuito de averiguar o impacto que os fundos comunitários tiveram nesta empresa, efetuou-se a

análise de alguns dos seus indicadores económicos e do respetivo setor em que esta se engloba, tendo no entanto em conta que apenas 9% das empresas do setor têxtil e do vestuário recorreram aos fundos comunitários, e portanto 91% de empresas não recorreram a esses fundos.

Com o estudo realizado, foi possível verificar que ao nível do número de trabalhadores e das importações, a empresa e o setor apresentam comportamentos opostos. A Blackspider – Modas, Lda após o recurso aos fundos comunitários conseguiu aumentar ligeiramente o seu número de trabalhadores e diminuir o volume de importações, enquanto o setor no qual a empresa se integra diminuiu o número de trabalhadores e aumentou significativamente o volume de importações. Nos outros indicadores económicos analisados, a empresa e o setor desenvolvem-se no mesmo sentido, sendo de salientar que nesses indicadores ambos melhoram a sua situação, provavelmente fruto de várias empresas do setor terem também recorrido à ajuda comunitária.

De referir que os dados e conclusões obtidas podem estar ligeiramente enviesados pelas limitações deste estudo, essencialmente por se analisar apenas uma empresa que recorreu ao apoio comunitário, de entre 9% de empresas que o fizeram no setor. Por outro lado, é de realçar que existem mais fatores que contribuem para a dinamização do tecido empresarial, para além dos fundos comunitários, como é exemplo o empreendedorismo, a criatividade, entre outros.

Esta investigação, embora se focalize nos apoios comunitários em geral e nos vários tipos de fundos, apresenta algumas limitações. A análise de caso recaiu apenas no setor têxtil e do vestuário e numa empresa com recurso a estes fundos, o que não nos permite tirar conclusões generalizadas sobre o impacto económico dos fundos comunitários a nível nacional.

Assim, tendo em linha de conta estas limitações e a conseqüente necessidade de estudos mais aprofundados sobre os impactos económicos destes fundos, apresentam-se algumas sugestões de pesquisas futuras:

- De que forma os fundos comunitários foram os maiores responsáveis pelo significativo desenvolvimento de Portugal?
- Os fundos comunitários podem ter contribuído decisivamente para a internacionalização das empresas portuguesas?

- O recurso excessivo aos fundos comunitários pode ter sido uma das causas relevantes para o aumento acentuado do défice externo e da dívida portuguesa?

Com esta investigação foi possível verificar que os fundos comunitários foram muito importantes para a dinamização do tecido empresarial português, para a aposta no desenvolvimento económico e social de Portugal, bem como das empresas portuguesas, nomeadamente no setor têxtil. Espera-se que este relatório de estágio contribua para uma melhor perceção do impacto dos fundos comunitários no desenvolvimento de uma empresa nacional e quais as vantagens e desvantagens do recurso a estes fundos.

## Referências bibliográficas

Amaral, J. F. (2006), *O Impacto económico da integração de Portugal na Europa*, Edições I. D. Nacional

Andrade, J. S., Duarte, A. & Simões, M. (2013), “Productivity Growth and Convergence: Portugal in the EU 1986 – 2009, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, *Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF)*, N.º10

Ang, J. S. & Lewellen, G. (1982), “Risk adjustment in capital investment project evaluations”, *Financial Management Association International*, N.º 11, pp. 5 – 14

Ansola-behere, S. & Snyder, J. M. (2006), Party control of State government and the distribution of public expenditures, *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 4, N.º 108, pp. 547 – 569

Associação Empresarial de Portugal (2008), “Caraterização do setor da Indústria Têxtil e do Vestuário”

Associação Empresarial de Portugal (2012), “Economia de Baixo Carbono – Setor têxtil e do vestuário”

Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal (2015), “A Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa”

ATP – [www.atp.pt](http://www.atp.pt) – acedido em 12 de Maio de 2015

Aviso para Apresentação de Candidaturas N.º 04/SI/2012

Baer, W. & Leite, A. N. (2003), “The economy of Portugal within the European Union: 1990 – 2002”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 43, pp. 738 – 754

Banco de Portugal (2012), “*Análise sectorial da Indústria dos têxteis e do vestuário*”, Lisboa, Serviços de Edições e Publicações

Barro, R. J. (1990), “Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth”, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, N. °5, pp.177-200

Barros, C. (1998), *Decisões de investimento e financiamento de projetos*, Lisboa, Edições Sílabo

Barros, C. (1999), *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*, Lisboa, Edições Sílabo

Barros, H. (2005), *Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Edições Sílabo

Barry, F., Crespo, N. & Fontoura, M. P. (2004), “EU Enlargement and the Portuguese Economy”, *The World Economy*, Vol. 27, N. ° 6, pp.781 – 802

Blomström, M., Kooko, A. & Zejan, M., (2000), *Foreign Direct Investment – Firm and Host Country Strategies*, New York: Palgrave

Boscá, J. E., Doménech, R. & Taguas, D. (1999), “La política Fiscal en la Unión Económica y Monetaria”, *Moneda y Crédito*, Vol.208, pp.268-324

Case, A. (2001), Election goals and income redistribution: Recent evidence from Albania, *European Economic Review*, Vol. 45, pp.405-423

COMPETE – <http://www.pofc.qren.pt> – acedido em 25 de Abril de 2015

Conselho Económico e Social (1997), Implicações para Portugal do Alargamento da UE, Parecer do Conselho Económico e Social

Dahlberg, M., & Johansson, E. (2002), “On the vote-purchasing behavior of incumbent governments”, *American Political Science Review*, Vol. 96, N. ° 1, pp.27-40

Damodaran, A. (1997), *Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo*, 1.ª edição, Qualitymark

Damodaran, A. (2001), *Corporate Finances: Theory and Practice*, USA, John Wiley & Sons

De la Fuente, A. & Doménech, R. (2001), “The Redistributive Effects of the EU Budget: an Analysis and Proposal for Reform”, *Journal of Common Market Studies*, Vol. 39, N. ° 2, pp. 307-30

European Commission (2003), *Second Progress Report on Economic and Social Cohesion*, Commission of the European Union, Brussels

European Commission (2004), *Third Report on Economic and Social Cohesion*, Commission of the European Union, Brussels

European Commission (2013), *Eighth Report on Economic and Social Cohesion*, Commission of the European Union, Brussels

Fehr, E. & Gächter, S. (2002), “Do incentive contracts crowd out voluntary cooperation?”, University of Southern California Law School, Los Angeles, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, *Working Paper No. 34*

Ferreira, D. (2013), Lançamento da estratégia: A preparação do “Novo QREN” e o ciclo de fundos estruturais 2014 – 2020, IFDR

Flôres, R., Fontoura, M., & Santos, R. (2002), “Foreign Direct Investment Spillovers: Additional Lessons from a Country Study”, *Ensaios Económicos da EPGE*, nº 455, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro

FMI (2009), World Economic Outlook, Washington D. C, *International Monetary Fund*  
Flyvbjerg, B., Bruzellius, N., & Rothengatter, W. (2003), Megaproject and risk: An anatomy of ambition, *Cambridge University Press*

Gaspar, A. H. (2011), *União Europeia nos 25 anos da adesão de Portugal: Uma construção pelo direito*, 125 reflexões, Almedina

Hanes, N. (2007), Temporary grant programmes in Sweden and central government behaviour, *European Journal of Political Economy*, Vol. 23, pp.1160-74

Hawes, D. (2014), EU Cohesion Policy and European Integration: The Dynamics of EU Budget and Regional Policy Reform, *Journal of Contemporary European Studies*, Vol. 22, pp.519 – 520

IAPMEI – <http://www.iapmei.pt/>, acedido em 11 de Janeiro 2015

IFDR – <http://www.ifdr.pt/>, acedido em 15 de Janeiro de 2015

John, M. (2007), More harm than good: the danger of EU grants, *Economic Affairs*, Vol. 24, N. ° 4, pp. 85

Lei n. ° 159/99, de 14 de Setembro, Diário da República n.º 215/99 – I Série A

Little, D., & Mirrless, J. (2009), *Project appraisal and planning for developing countries*, New York, Basic Books

Marques, A. (2000), *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*, Lisboa, Edições Sílabo

Mateus, A. (2013), *25 Anos de Portugal Europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*, Fundação Francisco Manuel dos Santos

Mourão, P. R. (2004), *As disparidades regionais em Portugal: uma sugestão a partir de índices sintéticos*, *Núcleo de Investigação em Políticas económicas*, Universidade do Minho

OCDE (1971), *Manuel analyse des projets industriels dans les pays en voie de développement*, Vol. 12, N.º 48

OCDE (1999), *OECD Economic Surveys: Portugal*, Paris, OCDE

OCDE (2006), *OECD Economic Surveys: Portugal*, Paris, OCDE

Penãlver, M. C. P. (2007), “The Impact of Structural Funds Policy on European Regions Growth. A Theoretical and Empirical Approach”, *The European Journal of Comparative Economics*, Vol. 4, N.º 2, pp.179-208

Pinto, F. M. R. (2011), “A Integração de Portugal nas Comunidades Europeias”, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Pordata – [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) – acedido em 15 de Julho de 2015

Porto, M. (2002), “A Política Regional na União Europeia” in J. Costa (ed.) *Compêndio de Economia Regional*, APDR

Portugal 2020 – <http://portugal2020.pt/Portal2020>, acedido em 17 de Janeiro de 2015

Proença, I., Fontoura, M., & Crespo, N. (2002), “Productivity Spillovers from Multinational Corporations in the Portuguese Case: Evidence from a Short Time Period Panel Data”, *Working Paper 6/2002*, Department of Economics, ISEG, Technical University of Lisbon

QREN – [www.qren.pt](http://www.qren.pt) – acedido em 11 de Junho de 2015

Royo, S. (2010), Portugal and Spain in the EU: paths of economic divergence (2000-2007), *Análise Social*, Vol. 195, pp. 209 – 254

Samuelson, N. (2005), *Economia*, Lisboa, McGraw-Hill

Santos, M. (2013), O Impacto Económico dos fundos comunitários no processo de convergência em Portugal, *Escola Superior de Tecnologia e Gestão*

Sebastián, M. (2001), “Spain in the EU: fifteen years may not be enough”, Paper presented at the conference “From isolation to Europe: 15 years of Spanish and Portuguese membership in the European Union”, Minda de Gunzburg Center for European Studies, *Harvard University*

Sousa, S. (2000), O Alargamento da União Europeia aos Países da Europa Central e Oriental (PECO): Um Desafio para a Política Regional Comunitária, *Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra*

Sousa, R. (2005), *Análise Económica e Financeira de Projetos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Tovias, A. (2002), “*The Southern European economies and European integration*”, In A. C. Pinto e N. S. Teixeira (eds.), *Southern Europe and the Making of the European Union*, New York, Columbia University Press, pp. 159-182

UE – [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm) - acedido em 20 de Abril de 2015

Vasconcelos, E. (2006), “Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário”, Estudo EDIT VALUE – Empresa Júnior N.º 2

Veiga, L. G. & Pinho, M. M. (2007), “The political economy of intergovernmental grants: Evidence from a maturing democracy”, *Public Choice*, Vol. 133, pp.457-477

Veiga, L. G. (2010), “Determinants of the assignment of E.U. funds to Portuguese municipalities”, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, *NIPE WP 11/2010*

Winter, M., Smith, C., Morris, P. & Cicmil, S. (2006), Directions for future research in project management: the main findings of a UK government funded research network, *Journal Project Management*, Vol. 24, pp. 638–649