

Departamento de Economia Política

**O Impacto dos Apoios às Empresas em Portugal: Avaliação Baseada na  
Teoria da Mudança**

Vanessa Tatiana Silvino Pita

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia e Políticas Públicas

Orientador:

Professor Doutor Ricardo Nuno Ferreira Paes Mamede, Professor Auxiliar,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Paes Mamede, pela sua disponibilidade, sugestões e importante contribuição para a realização desta dissertação.

À minha família, por todos os valores que me transmitiram e por todo o amor, carinho, força e preocupação.

Ao Gonçalo, por todo o amor, apoio e companheirismo incondicional e por ser uma inspiração para mim.

Aos meus amigos, pela amizade, palavras de conforto e por todos os bons momentos.

Aos meus colegas de Mestrado, Alex, Nelson, Mariana e Filipe por todos os bons momentos ao longo deste percurso.

Aos elementos das empresas que se disponibilizaram a ser entrevistados, pela acessibilidade, colaboração e simpatia. Sem o seu contributo, a presente investigação perderia alguma riqueza.

Por fim, um agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desta investigação, e que aqui não são referidos.

## **Resumo**

A presente dissertação tem como principal objetivo determinar em que medida as perceções das empresas apoiadas pelo Sistema de Incentivos no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) validam a teoria da mudança subjacente a este Sistema de Incentivos. Foram realizadas entrevistas a seis empresas recetoras de incentivos no âmbito do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME para compreender os mecanismos causais relativamente a domínios como situação financeira, inovação e aprendizagem, internacionalização e desempenho competitivo. Através da análise das entrevistas, constata-se que, regra geral, a perceção das empresas entrevistadas valida a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN. As perceções relativamente aos efeitos de causalidade do incentivo face aos domínios da inovação e aprendizagem, da internacionalização e do desempenho competitivo vão ao encontro do esperado, no sentido em que atribuem uma influência ao Sistema de Incentivos. Contudo, é no domínio financeiro que as empresas menos atribuem uma influência, pelo menos direta, ao Sistema de Incentivos. Observou-se ainda, com base nas entrevistas realizadas, que o incentivo, embora não tenha funcionado como catalisador, funcionou como amplificador, acelerador e facilitador de financiamento. Adicionalmente, constatou-se que o Sistema de Incentivos apresenta, tendencialmente, um efeito de *spillover*.

**Palavras-chave:** Avaliação; Políticas Públicas; Teoria da Mudança; Sistema de Incentivos.

## **Abstract**

The current dissertation aims to determine to what extent the perceptions from firms that were supported by Incentives System within the scope of “Quadro de Referência Estratégica Nacional” (QREN) validate the theory of change underlying this Incentives System. Six interviews to firms supported by financial incentives within the Incentives System Qualification and Internationalization SME were conducted in order to understand causal mechanisms regarding domains such as financial condition, innovation and learning, internationalization and competitive performance. From the interviews’ analysis, one can verify that, altogether, the perceptions of the interviewed firms validate the theory of change of the Incentives System from QREN. The perceptions about causal effects of the incentive on domains such as innovation and learning, internationalization, and competitive performance confirm the expected, in the sense that they attribute influence to the Incentives System. Nevertheless, it is in the financial domain that firms attribute less influence, at least direct, to the Incentives System. Based on the conducted interviews, one can also notice that although the incentive has not worked as a catalyser, it worked as an amplifier, accelerator and financing facilitator. Furthermore, it was found that the Incentives System shows tendentially an effect of spillover.

**Keywords:** Evaluation; Public Policies; Theory of Change; Incentives System.

## Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
1.1.A AVALIAÇÃO BASEADA NA TEORIA ENQUANTO ABORDAGEM À AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....	2
1.1.1.A Avaliação de Políticas Públicas .....	2
1.1.2. Abordagens à Avaliação de Políticas Públicas .....	5
1.1.3. Avaliação Baseada na Teoria (da Mudança) .....	7
1.2. AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO ÀS EMPRESAS FINANCIADAS PELO QREN .....	13
1.2.1. Políticas Públicas de Apoio às Empresas .....	13
1.2.2. Visão Geral sobre o Sistema de Incentivos do QREN .....	15
1.2.3. A Teoria da Mudança do Sistema de Incentivos do QREN .....	19
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
2.1. OBJETIVOS E PERGUNTA DE PARTIDA .....	26
2.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....	26
2.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	28
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS: O IMPACTO DO INCENTIVO QUALIFICAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b> .....	<b>29</b>
3.1. PERCEÇÃO DOS OBJETIVOS PRINCIPAIS DO PROJETO APOIADO .....	29
3.2. PERCEÇÃO DO IMPACTO NO DOMÍNIO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA .....	29
3.3. PERCEÇÃO DO IMPACTO NO DOMÍNIO DA INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM .....	31
3.4. PERCEÇÃO DO IMPACTO NO DOMÍNIO INTERNACIONALIZAÇÃO .....	34
3.5. PERCEÇÃO DO IMPACTO NO DOMÍNIO DO DESEMPENHO COMPETITIVO .....	36
3.6. PERCEÇÃO DO BALANÇO GERAL .....	37
<b>CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>58</b>
ANEXO A – GUIÃO DA ENTREVISTA .....	58
ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	61
ANEXO C – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	105

## **Índice de Figuras**

FIGURA 1.1. TEORIA DA MUDANÇA DOS SISTEMAS DE INCENTIVOS DO QREN ..... 19

### **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

POFC – Programa Operacional Fatores de Competitividade

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

SI – Sistema de Incentivos

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial

SI I&DT – Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## Introdução

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Economia e Políticas Públicas e tem como principal objetivo determinar em que medida as perceções das empresas apoiadas pelo Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME, no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), validam a teoria da mudança subjacente ao Sistema de Incentivos. A relevância desta investigação reflete-se num contributo para o desenvolvimento do conhecimento científico e reflexão sobre o papel das políticas de qualificação do tecido produtivo e de promoção de competitividade, mais concretamente do Sistema de Incentivos em Portugal, bem como complementar análises quantitativas realizadas nesta temática.

O primeiro capítulo deste estudo começa com a revisão de literatura, em que se apresenta um resumo de investigações anteriores pertinentes para o estudo do tema em análise, sintetizando os seus dados mais relevantes e conclusões principais, construindo, assim, o contexto para a presente investigação. Na primeira parte deste capítulo, procura-se explicitar a avaliação de Políticas Públicas, assim como as diferentes abordagens à avaliação e, mais concretamente, a avaliação baseada na teoria (da mudança). Na segunda parte, trata-se de abordar as Políticas Públicas de apoio às empresas e apresentar uma visão geral sobre o Sistema de Incentivos do QREN e estabelece-se a ligação com a primeira parte ao expor a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN. Após apresentar o *background* teórico, segue-se a parte empírica, presente no segundo capítulo, que tem como objetivo compreender quais os impactos e os mecanismos causais dos apoios às empresas em Portugal, mais concretamente do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME, assim como validar a teoria da mudança subjacente à implementação e avaliação do Sistema de Incentivos, no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional, através da realização de entrevistas. Foram entrevistadas seis empresas recetoras de apoios no âmbito do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME, recolhidas através de um tipo de amostragem por conveniência. No terceiro capítulo, apresenta-se a análise de resultados e, no quarto capítulo, procede-se à sua discussão. Por fim, finaliza-se esta investigação com as suas principais conclusões, limitações e propostas de investigação futuras.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

### **1.1. A Avaliação baseada na Teoria enquanto abordagem à Avaliação de Políticas Públicas**

#### *1.1.1. A Avaliação de Políticas Públicas*

Apesar de alguma dificuldade em obter um consenso no que respeita a uma definição concreta de Política Pública, podemos assumir que uma Política Pública é orientada para um objetivo ou um estado desejado, surgindo assim como uma resposta a um problema previamente identificado e que requer atenção, e levada a cabo por entidades públicas (Birkland, 2016).

Em análise de Políticas Públicas, existe uma tendência em recorrer a modelos conceptuais, que permitam uma representação simplificada de alguns aspetos do mundo real, na tentativa de clarificar o nosso pensamento acerca de Políticas Públicas, possibilitar a identificação dos principais aspetos integrantes da Política Pública e, conseqüentemente, compreender o que é mais e menos importante, e sugerir explicações para determinada Política Pública e prever as suas conseqüências (Dye, 2012). De acordo com este autor, a existência de um modelo de processo de como a Política Pública se desenvolve permite-nos obter uma maior compreensão dos diferentes tipos de atividades envolvidas em todo o processo de elaboração da intervenção pública.

De acordo com Jann & Wegrich (2006), desde as suas origens na década de 50, a análise de Políticas Públicas segue uma perspectiva que considera que a Política Pública se desenvolve numa seqüência de estágios/fases. Atualmente, o processo de Políticas Públicas é comumente descrito através das seguintes etapas: definição de agenda, entendida como o processo em que determinados problemas e soluções ganham, ou perdem, atenção do público e dos governantes; formulação e tomada de decisão, em que os problemas anteriormente identificados e as respetivas propostas são transformadas em programas de governo; implementação da Política Pública, sendo que esta fase é genericamente entendida pelo que acontece entre o momento em que os governantes estabelecem uma aparente intenção para fazer algo, ou parar de fazê-lo, e o impacto da ação (geralmente associada ao estágio em que são identificados os detalhes e especificades da intervenção, a alocação de recursos necessária e, ainda, a alocação do poder de decisão); e, por fim, a avaliação, que pode, eventualmente, levar ao próprio encerramento da intervenção pública (Birkland, 2016; Dye, 2012; Jann & Wegrich, 2006).

Jann e Wegrich (2006) reconhecem que este modelo tem as suas limitações. Os autores apontam a possibilidade de uma visão demasiado simplista e pouco realista do que realmente acontece, ao reduzir o processo de Política Pública em iniciar e continuar programas e, por isso, parece, por vezes, ter pouco em conta uma característica importante, nomeadamente a interação existente entre os diferentes níveis de atividades relacionados com a Política Pública (i.e., local, regional, nacional e supranacional) e as diferentes instâncias de governação em que a mesma se desenvolve (i.e., governamental, administrativa, comunidades científicas, entre outras), tendo em conta que as Políticas Públicas estão constantemente a ser debatidas, implementadas, melhoradas e avaliadas. Contudo, apesar das suas limitações, este tem sido o modelo mais aceite e utilizado para organizar e sistematizar a pesquisa sobre Políticas Públicas, promovendo um excelente “dispositivo heurístico” para a prática e investigação nas Políticas Públicas.

Na presente investigação, o principal foco será a etapa de avaliação de Políticas Públicas. A avaliação de Políticas Públicas consiste na utilização de vários instrumentos analíticos, frequentemente provenientes do campo de investigação da pesquisa operacional, da estatística, da economia e de métodos empíricos das ciências sociais (i.e., métodos quantitativos, avaliações qualitativas, análises económicas, entre outros), de modo a compreender os presumíveis efeitos e benefícios de determinada Política Pública e oferecer um suporte à tomada de decisão (Birkland, 2016). Para tomar certas decisões, os decisores políticos necessitam de uma boa informação relativamente à eficácia dos programas, ou seja, quais estão a ser bem-sucedidos e quais estão a falhar, quais os custos e benefícios e, simultaneamente, compreender que atividades dentro do programa estão a funcionar (Fitzpatrick, et al., 2004).

Tal como Stern (2009) indica, a Comissão Europeia assinalou como principais propósitos da avaliação: i) contribuir para a conceção de intervenções, de acordo com as prioridades políticas; ii) auxiliar numa eficiente alocação de recursos; iii) melhorar a própria qualidade da intervenção; e iv) comunicar as realizações da intervenção, seguindo uma lógica de *accountability*. A Comissão Europeia (2013a) acrescenta que as avaliações têm sempre em vista contribuir para uma área de Políticas Públicas e os seus programas e, face a isso, têm em conta os seguintes aspetos: planeamento e eficiência, na medida em que a avaliação procura assegurar que há uma justificação para determinado programa e que os recursos alocados a esse programa estão a sê-lo de forma eficiente; *accountability*, em que procura demonstrar até que ponto o programa atingiu os seus objetivos, o quão bem utilizou os recursos que lhe estavam alocados e qual foi o seu impacto; implementação, ao tentar melhorar o desempenho dos programas e a eficácia na forma como são geridos e implementados; produção de conhecimento, ao procurar

compreender o que funciona e quando (em que contextos); e, por fim, o fortalecimento institucional, ao procurar melhorar a capacidade dos participantes do programa, das suas redes e das suas instituições.

O contributo da avaliação é potencialmente maior em áreas de Políticas Públicas em que o alcance do sucesso não é dado como garantido e a implementação não é sempre direta. Quando aplicada de forma adequada, a avaliação pode ajudar a compreender e tornar manejável algumas incertezas, que são frequentemente inevitáveis em situações complexas (i.e., desenvolvimento socioeconómico). A escolha de objetivos e de medidas, a conceção de programas e Políticas Públicas e, ainda, a implementação de uma dinâmica de desenvolvimento faz com que tenha de existir uma análise, uma certa antecipação e um mecanismo de *feedback* e mobilização das diferentes agências, instituições e grupos (Comissão Europeia, 2013a).

Os Fundos Estruturais Europeus têm sido um grande impulsionador na promoção da prática da avaliação por toda a União Europeia. Nos diferentes estágios dos ciclos de programação das Políticas Públicas, existem certos objetivos e responsabilidades claramente definidos. Ademais, a introdução da prática da avaliação em muitos dos países do Sul da Europa é resultante dos requisitos estabelecidos pelas regulações dos Fundos Estruturais (Comissão Europeia, 2013a).

Atualmente, existe uma elaborada abordagem de avaliação na Europa Comunitária, contrariamente aos seus primórdios em finais da década de 80, que inclui uma obrigação legal para a prática de avaliação, uma responsabilidade partilhada entre os diferentes níveis de Governo ao longo de todo o processo de avaliação, um processo de avaliação interligado (i.e., *ex ante*, *on going*, *ex-post*), envolvimento dos diferentes parceiros nos programas e, conseqüentemente, na sua respetiva avaliação e, ainda, uma clara ligação entre a avaliação, por um lado, e programação e alocação de recursos, por outro (Comissão Europeia, 2013a).

Existe uma ênfase na necessidade de uma maior *accountability*, que não deve ser encarada como uma limitação, mas como uma forma de melhorar os programas e a própria sociedade (Alkin & Christie, 2013), e de uma gestão com foco nos resultados por parte de entidades governamentais e organizações de serviço público (McLaughlin & Jordan, 1999). Dada a crescente preocupação com a questão da *accountability*, existe também na avaliação uma tendência para favorecer formalmente indicadores e a quantificação, onde possível (Stern, 2009). Ademais, procura-se fornecer informações e evidências do que, de facto, funciona melhor para as intervenções (Gertler, et al., 2016; Mason & Barnes, 2007; Sanderson, 2002).

### 1.1.2. Abordagens à Avaliação de Políticas Públicas

É possível identificar dois tipos de avaliação: *evaluation research* e avaliação como uma fase do processo de Políticas Públicas. A primeira é utilizada como uma ferramenta de análise e inclui a necessidade de investigar uma Política Pública de modo a obter um conjunto de informações pertinentes para avaliar o seu desempenho, quer ao nível do processo, quer ao nível do resultado. A avaliação entendida como uma fase do processo de Políticas Públicas refere-se, de uma forma mais genérica, à utilização da informação recolhida durante a *evaluation research* no processo de elaboração de Políticas (Fitzpatrick, et al., 2004; Wollmann, 2006).

A avaliação pode ser efetuada em diferentes momentos e com objetivos distintos. Aquando de uma avaliação que precede a tomada de decisão estamos perante uma avaliação *ex-ante*. Este tipo de avaliação procura antecipar os efeitos e consequências de uma Política Pública, sendo também utilizada como um instrumento de auxílio para a melhor tomada de decisão, entre as diferentes opções de Política Pública. Além disso, trata da pré-avaliação da implementação, procurando antecipar de forma analítica o processo de implementação. A avaliação *on going* surge como uma avaliação quase paralela ao processo de implementação de Políticas Públicas e tem como preocupação identificar efeitos “internos” e resultados dos programas e das atividades enquanto ainda está a ocorrer a sua implementação e respetiva realização. Deste modo, a sua função essencial é recolher informações importantes, de modo a que seja possível ajustar ou, até mesmo, redirecionar o processo de implementação e, possivelmente, até algumas decisões fundamentais para a execução do programa. Por fim, a avaliação *ex-post*. Trata-se do tipo de avaliação mais comum e procura avaliar se o principal objetivo foi alcançado e quais foram os efeitos das políticas e medidas implementadas, comumente identificada como “avaliação do programa” (Comissão Europeia, 2013b; Stern, 2009; Wollmann, 2006), e discutida como tal ao longo desta investigação.

Para além do momento em que a avaliação é realizada, também é possível diferenciá-la consoante os responsáveis pela avaliação, ou seja, se estamos perante um tipo de avaliação interna ou um tipo de avaliação externa (Chen, 2014; Wollmann, 2006). A avaliação interna é frequentemente realizada por avaliadores da organização que avaliam os próprios programas da organização estando, por isso, familiarizados com a própria cultura organizacional e com os programas. Por outro lado, a avaliação externa é efetuada por especialistas exteriores contratados pela organização que, consequentemente, não estão constrangidos pela gestão da organização e encontram-se menos envolvidos com o sucesso do programa. Assim sendo, outra

diferença, explicitada no acima descrito, entre uma avaliação interna e uma avaliação externa é a sua independência (Chen, 2014).

Ademais, são seguidas diferentes abordagens no que respeita a avaliação. As abordagens qualitativas podem ter diferentes objetivos, na medida em que as avaliações podem focar-se somente em dados qualitativos para extrair conclusões, utilizar dados qualitativos de forma a complementar dados quantitativos ou, ainda, atribuir igual importância a métodos qualitativos e quantitativos e, conseqüentemente, recorrer a uma abordagem mista e integrada (Birkland, 2016; Comissão Europeia, 2013a; Rogers & Goodrick, 2015; White, 2009), tendo em conta aspetos como a intervenção que está a ser avaliada (i.e. *accountability*, conseguir explicar o que resultou e porquê, entre outros), o propósito da avaliação e o estágio no ciclo da intervenção, ou seja, se será realizada uma análise prospetiva ou uma análise retrospectiva (Comissão Europeia, 2013b).

Segundo Rogers e Goodrick (2015), as abordagens qualitativas permitem-nos adquirir uma compreensão mais profunda, indo além de números e inferência estatísticas, sobre como as Políticas Públicas resultam (ou não resultam) e um maior entendimento sobre o seu sucesso (ou fracasso). Os *stakeholders*, quando requerem uma avaliação, procuram geralmente perceber se o que estão a fazer está, de facto, a resultar e o que pode ser feito para melhorar a intervenção (Brousselle & Champagne, 2011).

Os *stakeholders* tendem a achar que uma avaliação foi, de facto, útil se fornecer uma maior explicação sobre como o programa funcionou e sobre o que fazer de seguida, de modo a aperfeiçoar o funcionamento do programa e, assim sendo, uma avaliação apenas focada no desempenho (ou mérito) é apenas uma parte da avaliação de um programa. Por isso, a avaliação de um programa deve procurar prover os *stakeholders* com conhecimento dos elementos do programa que funcionaram bem (ou não). Em suma, deve procurar auxiliar os *stakeholders* na procura por ações adequadas para uma melhor resolução de problemas e aperfeiçoamento dos programas, como indica Chen (2014).

São recomendadas e esperadas, por parte da Comissão Europeia, determinadas abordagens metodológicas como, por exemplo, a análise das lógicas de intervenção que podem variar desde simples modelos lógicos a representações de sistemas mais complexos que incluam elementos de abordagens da avaliação baseadas na teoria (Stern, 2009).

### *1.1.3. Avaliação Baseada na Teoria (da Mudança)*

As avaliações baseadas na teoria pressupõem que todas as intervenções são alicerçadas em teorias, explícitas ou implícitas, que sustentam o modo e a razão da intervenção resultar (Brousselle & Champagne, 2011; Chen, 1990; Coryn, et al., 2011; Donaldson & Lipsey, 2006; Funnell & Rogers, 2011; Knowlton & Phillips, 2009; Mason & Barnes, 2007; McLaughlin & Jordan, 1999; Owen & Rogers, 1999; Pawson & Tilley, 1997; Rog, 2015; Rogers & Weiss, 2007; Rogers, et al., 2000; Sullivan & Stewart, 2006; Stame, 2004; Weiss, 1997b). Assim sendo, a avaliação deve realçar essas teorias e explicá-las o mais detalhadamente possível, procurando identificar todas as suposições e pressupostos incorporados ao programa ou intervenção (Coryn, et al., 2011; Rogers, et al., 2000; Weiss, 1995).

No final dos anos 80, as avaliações baseadas na teoria começaram a ganhar maior popularidade (Chen, 1990; Rogers, et al., 2000; Pawson & Tilley, 1997; Weiss, 1997b), acompanhadas pela crescente preocupação, por parte da comunidade responsável por avaliações, em compreender o que efetivamente funcionava melhor, para quem, em que circunstâncias e, sobretudo, o porquê, de modo a melhorar decisões e práticas no âmbito de Políticas Públicas (Stame, 2004). Deste modo, permitiram que as avaliações baseadas na teoria proporcionassem maiores aptidões e capacidades no setor público e um maior entendimento e mestria no domínio do processo político no qual os programas se desenvolvem (Stern, 2009).

Assim sendo, no decorrer das últimas décadas, avaliadores têm recomendado tornar mais explícitas as suposições subjacentes ao modo como determinada intervenção pública é esperada funcionar, utilizando a “teoria do programa” para guiar a avaliação (Rogers, et al., 2000), independentemente da designação que possa ter (i.e., “teoria da mudança”, “modelos lógicos”, “lógica de intervenção”) e, deste modo, muitas organizações governamentais e não-governamentais têm encorajado a sua utilização no que respeita ao planeamento, monitorização e avaliação de uma intervenção pública (Funnell & Rogers, 2011).

Desde aí, têm sido comumente abordadas em diferentes tipos de literatura (i.e., artigos científicos, livros, capítulos de livros, apresentações de conferências, entre outros) e procedimentos em que a avaliação baseada na teoria é também, por vezes, referida como “avaliação da teoria-programa”, “avaliação orientada pela teoria”, “teoria de ação”, “teoria da mudança”, “lógica do programa”, “estruturas lógicas” e, também, “hierarquias de resultados” (Coryn, et al., 2011). As diferentes designações atribuídas aos diferentes modelos lógicos e avaliações baseadas na teoria tendem frequentemente a refletir apenas a designação preferida

de determinadas organizações e de determinados teóricos da temática da avaliação e avaliadores (Rogers, et al., 2000) que, por sua vez, preferem adotar este tipo de método para a prática de avaliação (Coryn, et al., 2011).

As teorias do programa (sendo que o termo “programa” corresponde aos diferentes níveis de dimensão da atuação governamental, i.e., Política Pública, ações governamentais, projetos, entre outros) são compreendidas como um modelo explícito de como uma intervenção (i.e., uma iniciativa, um projeto, um programa ou uma Política Pública) contribui para uma sucessão de resultados intermédios e, finalmente, para os resultados pretendidos e/ou observados (Funnell & Rogers, 2011). Ademais, são o cerne dos tipos de avaliação baseadas na teoria e podem ser representadas de muitas formas, embora a representação mais comum seja os diagramas gráficos, que particularizam e detalham as relações entre ações programadas, o *outcome* e outros fatores (Coryn, et al., 2011). A sua representação varia consoante a sua complexidade e nível de detalhe (Chen, 1990; Coryn, et al., 2011; Funnell & Rogers, 2011; Knowlton & Phillips, 2009; McLaughlin & Jordan, 1999; Rogers, et al., 2000), na medida em que algumas teorias são relativamente simples e outras são muito mais complexas (Weiss, 1997b).

A abordagem de avaliação baseada na teoria requer uma compreensão, por parte dos avaliadores, dos pressupostos identificados (a chamada teoria do programa) aquando da conceção e da implementação do programa e, além disso, procura examinar como é que esses mesmos pressupostos se desenvolvem na realidade (Chen, 2014). De acordo com este autor, esta abordagem contrasta com a avaliação baseada no método (por vezes, essencialmente focada em questões metodológicas), na medida em que aborda as perspetivas e necessidades dos *stakeholders* procurando, assim, que a avaliação permita aos *stakeholders* fazer melhor no futuro.

Assim sendo, a avaliação baseada na teoria, para avaliar um programa, recorre a um quadro conceptual que fornece informação para compreender como é que o programa funcionou e procura uma explicação para o porquê de ter sido, ou não, eficaz, procurando que o sucesso de um programa seja julgado não apenas pelos seus resultados, mas também pelo contexto em que se encontrava inserido (Chen, 2014). O contexto é uma parte fundamental da avaliação, não só porque proporciona um maior entendimento sobre em que circunstâncias e porque razões uma determinada intervenção funciona, mas também em termos de replicação da intervenção em cenários futuros e para uma maior compreensão e aprendizagem de possíveis cadeias

causais generalizáveis (Blamey & Mackenzie, 2007). Ao serem conduzidas pelo quadro conceptual da teoria do programa, as avaliações baseadas na teoria são capazes de fornecer uma espécie de avaliação holística da intervenção ao prover informação rica sobre o como e o porquê da intervenção alcançar, ou não, os seus principais objetivos e de modo a que a informação recolhida através da sua aplicação seja útil para os atores da intervenção no que respeita a questões de *accountability* e de futuras melhorias necessárias (Chen, 2006).

Portanto, uma avaliação deve ir mais além do que apenas medir os graus de sucesso global e respetiva dimensão dos efeitos, adotando uma abordagem baseada na teoria, para obter maior esclarecimento (Sanderson, 2002). Nesta tendência, diversos autores dedicaram-se a argumentar que as intervenções têm por base uma teoria, quer explícita quer implícita, sobre a forma como se espera que a intervenção funcione (e o porquê de se esperar que funcione) e, dito isto, a tarefa da avaliação passa por identificar essas teorias e respetivos pressupostos e, por fim, testar a sua validade (Chen, 1990; Coryn, et al., 2011; Knowlton & Phillips, 2009; McLaughlin & Jordan, 1999; Rogers, et al., 2000; Stame, 2004; Taplin & Clark, 2012; Weiss, 1997b; White, 2009).

Para a realização de avaliações baseadas na teoria, recorrem-se a modelos lógicos. Os modelos lógicos, geralmente utilizados em setores não lucrativos, e em expansão no setor privado, são uma forma de descrever e partilhar o nosso entendimento das relações existentes entre determinados elementos que serão necessários para a atuação de um programa e/ou intervenção pública e produzir a mudança desejada (Knowlton & Phillips, 2009). Desta forma, agem como uma espécie de “base para uma história convincente do desempenho esperado do programa” (McLaughlin & Jordan, 1999, p. 66). Os modelos lógicos são comumente apresentados na literatura respeitante ao âmbito da avaliação como uma forma de abrir a “caixa negra” e melhor compreender os mecanismos causais mais finos (Brousselle & Champagne, 2011; Comissão Europeia, 2013a; Funnell & Rogers, 2011).

Deste modo, podemos sumarizar os modelos lógicos como uma representação gráfica da relação entre as atividades de um programa e os seus resultados. A questão de como estruturar, de forma apropriada, os esforços e de como estes geram os *outcomes* desejados sugere que a intervenção atua tendo por base alguma teoria (Chen, 1990). De acordo com este autor, a teoria, encarada como um conjunto de suposições, princípios e proposições relacionadas entre si para explicar ou guiar ações, fornece não apenas orientações para analisar um determinado

fenómeno, mas também um esquema que nos permite compreender o significado dos resultados das investigações.

Uma Teoria do Programa consiste em dois modelos intimamente relacionados e responsáveis pelo sucesso da intervenção: o modelo da ação e o modelo da mudança, de acordo com Chen (2006). A teoria da ação consiste em três elementos, nomeadamente i) intervenção, ou seja, o conjunto de atividades concentradas na mudança de fatores determinantes e nos resultados; ii) os próprios determinantes, isto é, os mecanismos utilizados entre a intervenção e os resultados; e ainda iii) os resultados. Enquanto isso, a teoria da mudança, necessária para justificar a seleção de determinada forma de intervenção para atingir os objetivos pretendidos, assume como pressuposto que a implementação da intervenção irá afetar os determinantes e que estes, conseqüentemente, mudarão os resultados. Neste sentido, aquando da representação gráfica da teoria da mudança, as setas simbolizam uma relação causal entre os diversos componentes (Chen, 2006).

A principal ideia das avaliações baseadas na teoria da mudança é a de que as “crenças e suposições” subjacentes a determinado programa como, por exemplo, uma intervenção pública, podem ser expressas numa cadeia causal com causas e respetivos efeitos, com o objetivo de demonstrar como cada efeito expectável da sequência causal de facto se confirmou. Este tipo de abordagem procura entender quanta mudança existiu, mas também se esta ocorreu seguindo uma sequência previamente expectável, ou seja, procura compreender como é que a mudança ocorreu, não apenas de modo quantitativo (Weiss, 1997a). A Teoria da Mudança pode ser utilizada tanto como uma ferramenta para fins de planeamento e de conceção e enquadramento da problemática de ação como para a monitorização e para a avaliação da intervenção (Taplin & Clark, 2012).

A Teoria da Mudança é o requisito para que o avaliador compreenda a própria cadeia de ação causal proposta para delinear o que deveria acontecer, caso a teoria seja correta, e para identificar indicadores de mudança (de curto, médio e longo-prazo) de modo a atuarem como base de evidências para julgamentos avaliativos. Abordagens que utilizam a Teoria da Mudança têm-se tornado mais populares, na medida em que parecem limitar o problema da atribuição, uma característica cada vez mais importante de um ambiente político que privilegia a avaliação que proporciona a explicação de como funciona e porquê (Sullivan & Stewart, 2006).

A cadeia causal conecta os *inputs* aos seus *outcomes* incorporando a teoria da mudança quanto à forma como a intervenção deve alcançar o impacto pretendido, sendo que os

pressupostos de teste são fundamentais para uma abordagem baseada na teoria (White, 2009). As teorias devem ser explicitadas e as etapas do processo de avaliação devem ser construídas em torno das teorias através da elaboração de suposições (pressupostos), da revelação de potenciais cadeias causais e procurando envolver todas as partes necessárias para a sua execução (Stame, 2004).

Entende-se, comumente, por *outcomes* as mudanças ou benefícios (ou prejuízos) que resultam de determinadas atividades. Os programas e intervenções frequentemente apresentam *outcomes* diversos e sequenciais ao longo da intervenção, sendo que podem ser identificados como *outcomes* de curto prazo (mudanças mais associadas ou causadas pelos *outputs* da intervenção), *outcomes* intermédios (mudanças que resultam da aplicação dos *outcomes* de curto prazo) e, ainda, *outcomes* de longo-prazo ou impactos do programa, ou seja, os benefícios (ou mudanças) acumulados através dos *outcomes* intermédios (McLaughlin & Jordan, 1999).

O *outcome* de longo-prazo corresponde ao principal objetivo que se deseja alcançar (i.e., melhoria do emprego para um determinado grupo), e, conseqüentemente, os restantes *outcomes* são entendidos como pré-condições para atingir o objetivo principal, segundo Taplin e Clark (2012). Ainda de acordo com estes autores, talvez o passo mais importante no que respeita à construção do modelo da Teoria da Mudança seja a definição do *outcome* de longo-prazo, na medida em que um objetivo de longo-prazo claro e “atraente” incute um maior foco e motivação nas pessoas.

Apesar da crescente utilização de avaliações baseadas na teoria (da mudança), alguns dos teóricos da temática da avaliação encontram também desafios e limitações na utilização de avaliações baseadas na teoria.

Uma crítica comum à teoria da mudança prende-se com a sua abordagem comumente linear, fazendo com que seja encarada como uma abordagem unidirecional e, em parte, visualizada como determinista (White, 2009). Neste sentido, o autor ressalva a importância de testar os pressupostos subjacentes à cadeia causal de raciocínio. Uma abordagem focada numa cadeia causal é também merecedora de alguma atenção, na medida em que esse foco pode levar a uma menor atenção, ou perda, de efeitos não previstos inicialmente, ou não desejados. No entanto, realça que tal pode ser superado através de uma cuidadosa aplicação da teoria do programa para que também se identifiquem possíveis conseqüências não intencionais (i.e., implicações ambientais).

Os avaliadores devem contestar a validade da cadeia de ação da intervenção (i.e., a validade dos meios) e, conseqüentemente, testar também a plausibilidade científica da teoria subjacente à intervenção (Brousselle & Champagne, 2011). Ademais, pode ser discutido que a teoria do programa não reflete necessariamente como a intervenção produz os resultados pretendidos, mas sim as percepções e crenças dos *stakeholders* em relação aos mecanismos, ainda de acordo com este autor.

Um aspeto fundamental na história do desempenho do programa diz respeito à identificação e respetiva descrição dos principais fatores contextuais externos à intervenção e, assim sendo, não controláveis, mas passíveis de influenciar o seu desempenho quer positivamente, quer negativamente (Blamey & Mackenzie, 2007; Comissão Europeia, 2013a; McLaughlin & Jordan, 1999; Sanderson, 2002). Por isso, torna-se difícil compreender se a tal mudança pode ser efetivamente atribuída única e exclusivamente ao programa (Stame, 2004; Sanderson, 2002). A consideração da existência, e possível influência, desses fatores permite uma maior clarificação do “nicho” e das suposições e pressupostos em que assentam as expectativas para o desempenho do programa, contribuindo significativamente para a melhoria da própria Política Pública (McLaughlin & Jordan, 1999; Weiss, 1997b). Em suma, tal como afirmam McLaughlin e Jordan (1999) e a própria Comissão Europeia (2013a), essa capacidade de explicação e compreensão da relação do problema, e das respetivas causas, identificadas pelo programa ou intervenção, e fatores externos que possam de alguma forma influenciar o programa, permite ainda ao responsável, ou responsáveis, argumentar que a intervenção aborda o problema de uma forma sensata.

Apesar de reconhecerem que estes tipos de métodos podem melhorar a validade interna (relativa à coerência entre as conclusões e a realidade), por terem em atenção as perspetivas dos participantes e os contextos únicos em que são fundamentados, são também alvo de críticas por não abordarem a questão da validade externa (possibilidade de generalização dos resultados), a análise contrafactual e, conseqüentemente, não fazerem uma avaliação do impacto do programa (Blamey & Mackenzie, 2007).

Nos últimos anos, têm sido efetuadas avaliações baseadas na teoria (da mudança) essencialmente em domínios como a saúde e a educação (Coryn, et al., 2011), existindo poucas avaliações deste género no domínio dos incentivos às empresas, justamente o foco da presente investigação. De seguida, são discutidos aspetos como a necessidade de Políticas Públicas de apoio às empresas, uma visão geral sobre o Sistema de Incentivos do QREN, dado ser um

instrumento de apoio direto às empresas, e, por fim, será abordada a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN.

## **1.2. As Políticas Públicas de Apoio às Empresas Financiadas pelo QREN**

### *1.2.1. Políticas Públicas de Apoio às Empresas*

Diversos autores justificam as intervenções das Políticas Públicas de Apoio às Empresas como um mecanismo de “remediar” as ditas falhas (ou imperfeições) do mercado como externalidades, incerteza e informação assimétrica e face a estas circunstâncias, de um modo geral, tende a ser necessária uma intervenção pública perante distorções de mercado (Buigues & Sekkat, 2009; Pack & Kamal, 2006; Rodrik, 2004; Warwick & Nolan, 2014) sendo que os principais argumentos em relação às políticas de apoio às empresas convergem para a presença de *spillovers* de conhecimento e economias de escala dinâmicas, a existência de falhas de coordenação e, como anteriormente mencionado, externalidades (Pack & Kamal, 2006). Adicionalmente, Mazzucato (2013) acrescenta que o Estado não deve limitar-se a corrigir falhas de mercado, mas também promover a criação de mercados onde ainda não existem, ou seja, potenciar novas realidades, como, por exemplo, ao nível de *expertise* tecnológico.

A Política Industrial é fundamental para o desenvolvimento económico, na medida em que os atores privados nem sempre estão inclinados para realizar o tipo de investimentos que potenciam uma mudança estrutural (Mamede & Feio, 2012). O Estado pode optar por conceder estímulos às empresas de modo a que estas sigam um percurso desejado (i.e., empreender decisões de investimento numa determinada direção, fazer mais do mesmo, etc.), segundo Groenewegen (2012). Assim sendo, de acordo com esta visão, a Política Industrial é essencialmente direcionada a “remediar” falhas de mercado e de natureza horizontal, ou seja, independente (não seletiva) em termos de atividades e sectores e tendo por base que os seus benefícios não são inferiores aos custos em termos de falhas do governo (e *rent-seeking*) (Groenewegen, 2012; Pack & Kamal, 2006; Rodrik, 2004). A Política Industrial preocupa-se em obter informações relacionadas com as externalidades, e respetivas soluções, do sector privado assim como em proporcionar a implementação das Políticas mais apropriadas (Rodrik, 2004).

Deste modo, leia-se Política Industrial como um conjunto de políticas que procuram, na sua génese, estimular atividades económicas específicas e fomentar uma mudança estrutural

(Rodrik, 2008), através da assistência a empresas e respetivos empreendedores para o desenvolvimento dos seus negócios de forma bem-sucedida e capacitando-os de uma resposta eficaz a diferentes desafios (Bellini, 2008). De uma forma mais sistemática, diz respeito ao conjunto de medidas, geralmente ajudas e incentivos públicos (ou redução de impostos), empreendidas pelo Governo com o objetivo de influenciar a *performance* industrial de um país para um estado desejado (Curran, 2000; Katzenstein, 1985; Pimenova & Vorst, 2004; Pitelis, 2007; Shapiro & Taylor, 1990; Swann, 2018; Tirole, 2018) e com melhores perspetivas de crescimento económico do que na ausência da intervenção (Warwick, 2013).

Alguns desenvolvimentos têm vindo a demonstrar que uma grande parte dos objetivos das políticas de apoio às empresas, no âmbito da Política Industrial, focam-se predominantemente na questão de “uma entrega apropriada” das políticas de apoio (Bellini, 2008). Para além das políticas de apoio às empresas serem distintas consoante os países, também a intervenção do Estado para influenciar o desenvolvimento estrutural da economia pode estar presente em diferentes instâncias como, por exemplo, em termos de setores (i.e., subsídios a um setor específico – i.e., aço), regiões (i.e., maior ou menor incidência de apoios numa e para uma determinada região), tamanho da empresa (i.e., microempresas, pequenas e médias empresas, grandes empresas) ou ainda determinados *clusters* de atividades económicas (i.e., telecomunicações, agroalimentar), segundo Groenewegen (2012).

Tirole (2018) afirma que as racionalidades aplicadas aquando da elaboração de uma política de apoio às empresas têm em consideração outros aspetos como: a dificuldade de financiamento a que estão sujeitas as pequenas e médias empresas, a insuficiente aposta em Investigação e Desenvolvimento no setor privado e a falta de coordenação entre diversos agentes complementares para a construção de um ambiente geográfico (i.e., *clusters*) ou uma feira industrial. Rodrik (2004) acrescenta que os *targets* das Políticas Públicas de apoio às empresas não devem ser vistos como setores, mas sim atividades (i.e., investimentos em infraestruturas, adaptação de tecnologias externas a condições locais, etc.), dado que este tipo de intervenções transversais, direcionadas para a resolução de falhas de mercado, permite alcançar diversos setores simultaneamente.

### *1.2.2. Visão Geral sobre o Sistema de Incentivos do QREN*

No período de 2007-2013, a política comunitária apresenta três objetivos prioritários (i.e., objetivo convergência, objetivo competitividade regional e emprego, e objetivo cooperação territorial europeia) focando-se essencialmente nas prioridades da Estratégia de Lisboa (i.e., conhecimento, inovação e competitividade) e da Estratégia de Gotemburgo (i.e., ambiente e desenvolvimento sustentável), procurando reforçar a coesão comunitária ao fomentar a aposta na competitividade nas regiões e países menos desenvolvidos (Marques, 2006).

A existência de uma Agenda de cariz territorial prioriza a concentração num pequeno número de programas operacionais acompanhados pela seletividade nos projetos e investimentos, maximização da viabilidade económica, sustentabilidade financeira, valorização da coesão territorial e da Política Regional, fomentando, assim, um reforço dos fatores de competitividade no que respeita ao desenvolvimento científico, tecnológico, socioeconómico e ambiental (Gama, 2014; QREN, 2012)

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão a nível económico e social em Portugal no período 2007-2013 e, face a isso, assume “como grande desígnio estratégico a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização de igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas” (QREN, 2012).

Para a prossecução do desígnio estratégico acima mencionado, apoiados pelos Fundos Estruturais – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e Fundo Social Europeu (FSE) – e pelo Fundo de Coesão, foram estabelecidas Agendas Operacionais Temáticas nomeadamente: Agenda Operacional para o Potencial Humano, Agenda Operacional para a Valorização do Território e Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade. A Agenda Operacional para o Potencial Humano incide na promoção das qualificações dos portugueses, do emprego e da inclusão social, assim como na valorização da igualdade de género e da cidadania. Por sua vez, a Agenda Operacional para a Valorização do Território procura dotar o País e as suas sub-regiões de melhores condições de atratividade não só para o investimento produtivo, mas também para as condições de vida das respetivas populações, fomentando, deste modo, a qualificação dos territórios e o reforço da coesão económica, social e territorial. Por

fim, a Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade procura estimular a qualificação do tecido produtivo, o desenvolvimento tecnológico e o empreendedorismo, assim como melhorar as diversas componentes da envolvente da atividade empresarial (QREN, 2012). No que respeita à operacionalização das agendas temáticas acima mencionadas, esta é assegurada pelos diferentes programas operacionais do QREN, a saber: Programas Operacionais Temáticos Potencial Humano, Valorização do Território e Fatores de Competitividade; Programas Operacionais Regionais do Continente; Programas Operacionais das Regiões Autónomas; Programas Operacionais de Cooperação Territorial; Programas Operacionais de Assistência Técnica;

Nesta investigação, a Agenda Fatores de Competitividade será a mais pormenorizada, na medida em que é nesta Agenda que se encontram a grande maioria dos Sistemas de Incentivos do QREN. Assim sendo, com o objetivo de promover a produtividade e a competitividade, o Quadro de Referência Estratégico Nacional aciona três Sistemas de Incentivos (SI) como o principal instrumento de Política Pública para a promoção de uma maior competitividade empresarial cofinanciado pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), nomeadamente: SI Inovação, SI Qualificação e Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (SI Qualificação PME) e SI Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT) (Augusto Mateus & Associados, 2011; QREN, 2007), contendo duas diferenças significativas face à situação como se apresentava anteriormente nos Quadros Comunitários de Apoio – QCA (1989 – 1993; 1994 – 1999; 2000 – 2006), na medida em que os Sistemas de Incentivos são aplicados a um universo mais restrito no que respeita aos setores e atividades e obedecem a critérios de seleção mais apertados e rigorosos (CCDRC, 2011; POFC, 2011). Como referido anteriormente, os Sistemas de Incentivos, como instrumentos, assumem uma grande relevância no âmbito da prioridade Fatores de Competitividade executada não exclusivamente pelo Programa Operacional Fatores de Competitividade, mas também pelos Programas Operacionais Regionais (POFC, 2011).

O SI Inovação procura a promoção da inovação no âmbito do tecido empresarial, tanto pela introdução da inovação no mercado (a inovação do próprio produto) como pela inovação a ser utilizada na empresa (inovação do processo). Este Sistema de Incentivos procura incitar um investimento produtivo acompanhado de inovação, isto é, que demonstre capacidade de integrar novas tecnologias, reforçar a orientação das empresas para mercados externos (i.e., internacionais) e simultaneamente fomentar o empreendedorismo qualificado e um investimento estruturante em áreas com um significativo crescimento potencial (CCDRC,

2011). Ademais, privilegia o apoio a projetos detentores de investimento com forte intensidade inovadora e de cariz estruturante, ou seja, capacitados de um efeito de demonstração e arrastamento no próprio tecido económico (POFC, 2011).

Por sua vez, o SI I&DT é responsável pelo financiamento de projetos de desenvolvimento tecnológico e de investigação das empresas, quer em modo isolado ou em modo de associação, procurando a obtenção de novos produtos, serviços ou processos economicamente viáveis. Com isto, procuram capacitar as empresas no que respeita à produção, absorção e aplicação de conhecimento procurando, assim, em última instância, o aumento da sua competitividade (CCDRC, 2011; POFC, 2011).

O SI Qualificação e Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (exclusivo para PME's) tem como objetivo a promoção da competitividade deste tipo de empresas através de múltiplas questões como o próprio aumento da sua produtividade, flexibilidade e da capacidade de deter uma resposta e uma presença ativa no mercado global (CCDRC, 2011). Em suma, consiste no apoio de projetos de investimento que tenha em vista “a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de fatores dinâmicos da competitividade” (POFC, 2011). Tal como apontaram diversos autores, as pequenas e médias empresas são detentoras de uma significativa contribuição para o produto interno bruto nos países da União Europeia (Bennett, 2008; Pimenova & Vorst, 2004).

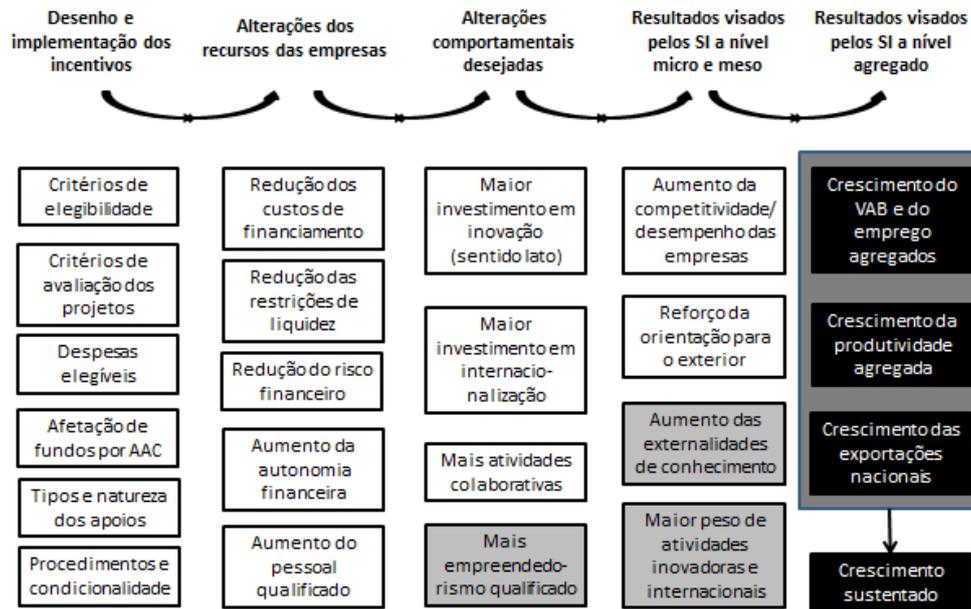
Os Sistemas de Incentivos abrangem, na sua generalidade, diversos setores de atividade (i.e., indústria, comércio, serviços, turismo, transporte e logística e construção) e são suscetíveis de apoio a diferentes tipologias de investimento respeitantes a fatores dinâmicos da competitividade, nomeadamente a nível de propriedade industrial (i.e., formulação de pedidos de patentes), criação, moda e design (i.e., criação de marcas e melhoria de capacidades moda e design), desenvolvimento e engenharia de produtos, serviços e processos (i.e., melhoria das capacidades de desenvolvimento de produtos), organização e gestão e tecnologias de informação e comunicação (i.e., introdução de TIC, reforço de capacidades de gestão, melhorias de *layout* e ações de *benchmarking*), qualidade (i.e., certificação no âmbito dos sistemas de gestão de qualidade), inovação (investimentos associados à aquisição de serviços de consultoria e apoio à inovação), diversidade e eficiência energética (i.e., diversificação das fontes de energia com base na utilização de recursos renováveis), economia digital (i.e., melhoria dos modelos de negócio com base numa presença mais efetiva na economia digital), comercialização e *marketing* (i.e., reforço das capacidades como comercialização, distribuição,

logística), internacionalização (i.e., conhecimento de mercados, desenvolvimento e promoção internacional de marcas), responsabilização social e segurança e saúde no trabalho (i.e., investimentos de melhoria das condições de higiene, segurança e saúde) e igualdade de oportunidades (i.e., facilitação do mercado de trabalho inclusivo). Além disso, podem assumir diferentes modalidades de projeto, nomeadamente: projeto individual, projeto conjunto, projeto de cooperação e projeto simplificado de inovação (vale inovação), de acordo com o disposto nos diferentes sítios oficiais (CCDRC, 2011; POFC, 2011; QREN, 2014).

Em relação ao efeito do incentivo no projeto apoiado (i.e., no investimento), alguns estudos (Mateus & Associados, 2011; Mateus & Associados & PwC, 2013) identificaram diferentes níveis de adicionalidade do incentivo, sendo que o incentivo pode funcionar como catalisador (indutor de raiz ou elemento determinante de novos investimentos), amplificador (contribuiu para o aumento da dimensão do investimento), acelerador (antecipa e encurta o respetivo ciclo de realização) e facilitadores de financiamento (mecanismo de alteração da estrutura do financiamento, isto é, sem o incentivo teriam de recorrer a capital próprio, capital de risco ou capital alheio de médio e longo prazo ou outras fontes de financiamento).

### 1.2.3. A Teoria da Mudança do Sistema de Incentivos do QREN

Figura 1.1. Teoria da Mudança dos Sistemas de Incentivos do QREN



Fonte: (Mamede (Coord.), 2018)

Como evidenciado ao longo desta investigação, a teoria da mudança propõe-se a explicitar a lógica subjacente a uma intervenção pública (Birkland, 2016; Donaldson & Lipsey, 2006; Rog, 2015), geralmente representada num modelo lógico da intervenção, como o representado na figura 1.1., que pode conter aspetos como *inputs*; componentes, atividades e processos; *outputs*; e *outcomes* de curto, médio e longo-prazo ou ser um quadro conceptual que exhibe uma teoria mais ampla da mudança(s) esperada(s) (Connell & Kubisch, 1998; Funnell & Rogers, 2011; Weiss, 1997b).

A figura 1.1. explicita a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN, contendo o desenho e implementação dos incentivos, as alterações de recursos e comportamentais das empresas esperadas, os resultados visados pelo Sistema de Incentivos a nível micro e meso e os resultados visados a um nível agregado. Dado o objetivo e o foco nas empresas, o presente estudo analisa sobretudo as alterações de recursos (i.e., redução dos custos de financiamento, redução das restrições de liquidez, redução do risco financeiro, aumento da autonomia financeira e aumento do pessoal qualificado) e de comportamentos das empresas (i.e., maior investimento em inovação, maior investimento em internacionalização, mais atividades colaborativas, mais empreendedorismo qualificado) e os resultados visados a nível micro e meso (i.e., aumento da competitividade e desempenho das empresas, reforço da orientação para o

exterior, aumento das externalidades de conhecimento, maior peso de atividades inovadoras e internacionais).

Inicialmente, a teoria da mudança associada ao Sistema de Incentivos do QREN previu a delimitação do âmbito da ação do Sistema de Incentivos, representada na primeira coluna da figura 1.1. Nesse sentido, foram estabelecidos, através dos documentos regulatórios, os critérios de elegibilidade dos projetos (assim como os critérios de avaliação), as diferentes tipologias do Sistema de Incentivos, as despesas elegíveis consoante os apoios assim como a definição de metas (e respetivos prazos) para a sua concretização assim como as penalizações passíveis de serem aplicadas em caso de incumprimento (Mamede (Coord.), 2018).

Um maior peso de atividades mais empreendedoras, inovadoras e internacionais é fulcral para a promoção do crescimento económico, do aumento da produtividade e para a criação de emprego (Curran, 2000). Contudo, uma grande parte das empresas, principalmente as de menor dimensão, não é capacitada do “comportamento” ou dos recursos desejados para aumentar a sua competitividade no mercado interno e internacional, ser detentora de atividades inovadoras e fomentar externalidades de conhecimento (Bannò, et al., 2014).

Na tentativa de combater este entrave às empresas, muitos governos utilizam recursos públicos para aliviar disparidades a nível de dívida e de capital para projetos (i.e., de inovação, internacionalização, entre outros) de pequenas e médias empresas (Görg & Strobl, 2007; Meuleman & Maeseire, 2012), geralmente na forma de isenções fiscais, empréstimos diretos, bonificações de juros, garantias de empréstimos e subsídios no âmbito da investigação e desenvolvimento (Buigues & Sekkat, 2009; Comissão Europeia, 2017, Storey & Tether, 1998).

Nesta sequência, os incentivos públicos, não só contribuem diretamente para uma melhoria da rentabilidade do projeto, mas também impulsiona a empresa a procurar projetos adicionais, melhores e com um maior alcance (Bannò, et al., 2014; Becchetti & Trovato 2002).

Assim sendo, e seguindo um raciocínio teórico, através dos apoios públicos, é expectável que surjam um conjunto de efeitos positivos, ou seja, atribui-se um efeito de “adicionalidade” aos incentivos às empresas inerentes a efeitos, tais como o aumento da investigação e desenvolvimento, aumento do crescimento, do emprego, entre outros (Bérubé & Mohnen, 2009; Curran, 2000; Görg & Strobl, 2007; Meuleman & Maeseire, 2012).

Adicionalmente, espera-se que os incentivos às empresas provoquem uma espécie de “adicionalidade” comportamental. A obtenção de uma concessão/incentivo, pode induzir

mudanças no comportamento da empresa recetora do incentivo ou mudanças no comportamento de outras empresas e entidades perante a empresa recetora do incentivo. Por exemplo, atribuir um incentivo a uma empresa pode ter um efeito de aréola perante investidores privados ou a própria banca (Meuleman & Maeseneire, 2012), uma vez que atua sobre assimetrias de informação que poderiam ter influenciado o financiamento. Tal é particularmente mais relevante em empresas mais pequenas que, sem o incentivo, teriam uma dificuldade significativa em conseguir financiamento (Feldman & Kelley, 2006).

O financiamento direto, através de programas desenhados pelo Estado, permite que os incentivos públicos tenham como *targets* projetos que são percecionados como tendo altas taxas marginais de retorno ao investimento em conhecimento. Por isso, este tipo de incentivos são, frequentemente, concentrados em áreas onde ocorre um gap significativo entre a taxa de retorno privada e social (David, et al., 2000; Clausen, 2009). No entanto, em termos de literatura de avaliação, pouco é conhecido acerca do impacto dos incentivos, por exemplo de I&D e para a internacionalização, nas empresas recetoras de apoios (Aerts, et al., 2006; Blanes & Busom, 2004; Clausen, 2009; Cansino, et al., 2013; David, et al., 2000).

A maioria das pequenas e médias empresas tende a ser mais vulnerável, dada a maior dependência de poucos clientes, falta de recursos financeiros e fundos próprios insuficientes, assimetria de informação, elevado nível de incerteza que as caracterizam e dificuldades em obter financiamento junto da banca (Acs, et al., 1997; Bannò, et al., 2014; Doh & Kim, 2014; Meuleman & Maeseneire, 2012), embora a obtenção de financiamento externo seja crítica para a sua competitividade (Motta, 2018).

Nesse sentido, espera-se que, indiretamente, o incentivo, isto é, o facto de ter sido apoiada, possa transmitir informações sobre a qualidade da empresa para potenciais investidores facilitando, deste modo, o acesso a um financiamento privado (Meuleman & Maeseneire, 2012). O estudo destes autores afirma que um adequado acesso a financiamento externo é crucial para os investimentos inovadores por parte das empresas. Além disso, argumenta-se que empresas que obtiveram um incentivo público tendem a ser mais bem-sucedidas na procura por financiamentos externos subsequentes, quer sejam apoios públicos ou financiamentos privados. Tal como argumentou Porter (1990), o aumento da autonomia financeira das pequenas e médias empresas permite uma tomada de decisão mais acertada em relação a investimentos e financiamentos futuros.

Ademais, os recursos financeiros que as empresas obtêm, através de incentivos e outros subsídios, podem ser convertidos em outros tipos de recursos. O acesso a capital permite às empresas adquirir ou desenvolver recursos tangíveis e intangíveis (i.e., contratar uma consultoria externa, apostar em formações) e capacidades que potenciam o contexto do processo de internacionalização, tal como a melhoria das capacidades internas a nível organizacional, de gestão, de marketing e a um nível técnico (Kuivalainen, et al., 2010).

Os incentivos públicos para encorajar a investigação e desenvolvimento são uma prática comum em muitos dos países da OCDE (Brewer, 2009; Cansino, et al., 2013; Görg & Strobl, 2007). A racionalidade no cerne dos apoios públicos às empresas, no âmbito da investigação e desenvolvimento, reside na correção de falhas de mercado relativas à produção científica e conhecimento tecnológico (David, et al., 2000). Contudo, não é esperado que os incentivos à investigação e desenvolvimento substituam ou desencorajem o investimento privado em I&D (Czarnitzki & Fier, 2001; David, et al., 2000).

Deste modo, a maior utilidade dos incentivos reside na redução dos custos, em domínios como I&D e internacionalização, para as empresas e, conseqüentemente, ao conseguir aumentar o número de recursos alocados a esses domínios, estas são capazes de realizar um maior investimento (Barbosa & Silva, 2018; Cunningham, et al., 2016; Guellec & Van Pottelsberghe, 2003; González & Pazó, 2008, Lichtenberg, 1988).

A intervenção pública pretende atenuar o subinvestimento das empresas em atividades inovadoras (David, et al., 2000; Meuleman & Maeseneire, 2012), visto que o investimento em investigação e desenvolvimento abaixo do nível ótimo é dispendioso. A inovação tende a gerar efeitos externos substanciais ao nível do próprio desenvolvimento tecnológico, considerado um dos principais determinantes do crescimento económico, a nível do bem-estar económico e do emprego (Storey & Tether, 1998).

A complexidade inerente ao processo de inovação explica a crescente preocupação de economistas e decisores políticos em entender o papel de diferentes instituições e organizações na criação de um ambiente mais favorável à introdução e disseminação da inovação (Bougrain & Haudeville, 2002; Branscomb & Keller, 1999; Muscio, 2007; North, et al., 2001; Pittaway, et al., 2004). Os decisores políticos reconhecem na inovação um dos domínios potenciadores da competitividade nacional, assim como das economias regionais (North, et al., 2001). Porter (1990) enfatizou a ligação entre a competitividade e a inovação, entendida, na presente investigação, como a criação e/ ou desenvolvimento de novos produtos, bens ou serviços, ou

processos, novo método de *marketing* ou de prática organizacional, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005).

A teoria demonstra ainda que o efeito de *spillover* deve ser uma preocupação inerente aos apoios públicos, na medida em que as atividades ou, neste caso, projetos apoiados devem ter capacidade de agregar investimentos complementares ou gerar *spillover* tecnológicos ou informativos, isto é, externalidades de conhecimento (Curran 2000, Rodrik, 2004; Warwick & Nolan, 2014; Tirole, 2018).

Além disso, a inovação é atualmente encarada como um processo social no qual se desenvolvem diversas relações (tanto formais como informais) entre os diferentes atores (Lundvall, 2002; Tödtling & Kaufmann, 2002). As colaborações e parcerias entre atores nos mercados são importantes fontes de inovação e, assim sendo, tem-se tentado promover a criação de *networks* nas pequenas e médias empresas mesmo em diferentes setores e internacionalmente (Doh & Kim, 2014). Deste modo, cada vez mais, as empresas têm necessidade de estarem inseridas em *networks* (Koljatic & Silva, 2011; Narula, 2004). Novamente, diferentes estudos relacionados com a inovação salientam o papel crucial da interação entre diferentes entidades e organizações no fomento do processo de inovação (Dodgson & Rothwell, 1995; Narula, 2004), dado que um fator que pode alavancar uma pequena e média empresa face a empresas concorrentes maiores é precisamente a sua capacidade de recorrer e utilizar, de forma eficaz, as suas *networks* (Dodgson & Rothwell, 1995; Muscio, 2007; Nooteboom, 1999), assim como a sua capacidade de criar alianças e colaborações estratégicas (Narula, 2004). Face a isso, uma das principais preocupações dos apoios públicos dirigidos às empresas é precisamente potenciar a criação e desenvolvimento dessas *networks* e de atividades colaborativas, procurando que as empresas apoiadas aumentem a sua interação com outros atores (Doh & Kim, 2014).

A teoria salienta que, para que as empresas consigam produzir e comercializar inovação, de forma bem-sucedida, é necessário concentrar uma grande variedade de conhecimento originado por fontes diversas, mas complementares. Essas fontes de conhecimento podem ser internas à empresa (i.e., atividades de investigação e desenvolvimento) ou externas, como por exemplo, institutos de investigação e universidades, agências públicas, empresas concorrentes, fornecedores e clientes (Kang & Park, 2012; Muscio, 2007).

Adicionalmente, as empresas devem desenvolver e estruturar as suas próprias capacidades e aprendizagens, ou seja, devem também focar-se nas capacidades de

aprendizagens incorporadas no capital humano da empresa, ou seja, as suas *skills, know how*, apostando em formações e contratação de mão de obra qualificada (Bougrain & Haudeville, 2002). Tais aprendizagens contribuem extensivamente para uma capacidade global de absover conhecimento externo (Lundval, 2002; Muscio, 2007), através de relações com outras empresas, entidades públicas e universidades, entre outras. Um fator chave na maioria das economias da União Europeia é a tendência para uma maior interação entre as empresas e a academia. Na medida em que as universidades têm conhecimentos técnicos e especializados, podem fortalecer a sua posição competitiva (Storey & Tether, 1998).

Um capital humano limitado pode influenciar a propensão e a capacidade da empresa para responder a oportunidades e ameaças expostas pelo ambiente externo (North, et al., 2001), sendo, por isso, atrativo para as empresas contratar trabalhadores com qualificações académicas e aumentar as suas *in-house skills* (Lundvall, 2002). Porém, existe a necessidade de atribuir incentivos públicos, dadas as dificuldades em captar e adaptar tecnologias externas e empregar pessoal qualificado adequado. Tal gera uma cultura de subvalorização da necessidade de formações, atrasando todo um processo de autodescobrimento e capacitação (Rodrik, 2004).

Como referido anteriormente, uma vez mais, a elevada incerteza acompanhada por uma elevada restrição a nível de recursos restringe as empresas, de forma significativa, não só em domínios de inovação e aprendizagens, mas também na prossecução de um investimento estrangeiro, isto é, no processo de internacionalização (Bannò, et al., 2014; Brewer, 2009). No presente estudo, leia-se internacionalização como um processo gradual e evolutivo, no qual as empresas aumentam, de forma progressiva, o seu envolvimento em mercados internacionais (Cansino, et al., 2013).

Estudos como o de Bannò e Piscitello (2010) e de Brewer (2009) demonstraram efeitos positivos no crescimento da empresa aquando da presença de incentivos para a internacionalização. A filosofia inerente aos incentivos públicos à internacionalização prende-se com a expectativa que a internacionalização promova economias de escala nas empresas locais e promova uma transferência de tecnologias e conhecimentos de gestão e, conseqüentemente, gere crescimento e emprego (Brewer, 2009; Cansino, et al., 2013).

O envolvimento de apoios públicos no processo de internacionalização tende a contribuir para a redução da incerteza e o risco associado à integração num novo país (por vezes, pouco familiar e com pouca informação relativamente ao mercado externo). Tal é mais evidente em empresas de menor dimensão por terem menos recursos, financeiros e de gestão, para alocar

em análises antes de investir num mercado estrangeiro (Bannò e Piscitello; 2010; Barbosa & Silva, 2018; Cansino, et al., 2013).

Um processo de internacionalização está, frequentemente, associado a um elevado nível de incerteza, a grandes riscos económicos e políticos, o que exige um certo nível de capacidades e de recursos (Comissão Europeia, 2007; Bannò, et al., 2014; Barbosa & Silva, 2018; Wright, et al., 2007). Face a isso, uma questão importante, neste domínio da internacionalização, é em que medida a utilização de dinheiro público para apoiar o investimento privado no exterior gera resultados significativos e tangíveis (Bannò, et al., 2014). Adicionalmente, espera-se também que a orientação para o exterior e para a internacionalização seja inerente e transversal a toda a empresa e não apenas à chefia de topo (Rebocho, 2012)

As empresas detentoras de uma estratégia de internacionalização colocam-se numa melhor posição para aproveitar as vantagens de atividades no panorama internacional. Para isso, as empresas devem procurar conhecer o mercado e estabelecer colaborações no país-alvo, de modo a facilitar o seu processo de internacionalização (Bota, 2013; Comissão Europeia, 2017). A internacionalização, por sua vez, possibilita um crescimento dos seus rendimentos e potencia uma maior troca de conhecimento e melhoria das suas capacidades que, cumulativamente, se reflete num reforço da competitividade da empresa (Brewer, 2009; Koljatic & Silva, 2011; Wilson, 2007). De acordo com Wilson (2007), a diminuição de barreiras linguísticas, através de apoios para formações, e custos de viagens mais baixos, são um exemplo de diminuição de custos que têm facilitado a internacionalização das empresas.

Em suma, numa lógica de intervenção, a teoria demonstra que é esperado que os incentivos públicos focados no domínio da inovação e investigação e desenvolvimento no domínio da internacionalização e no domínio da qualificação gerem novos produtos e/ou serviços, estabeleçam um maior número de empresas com mais capacidade tecnológica e maior número de atividades colaborativas (i.e., entre empresas, empresas e universidades, etc.), uma maior orientação internacional e uma maior produtividade (Barbosa & Silva, 2018; Callejón & García-Quevedo, 2005; Cunningham, et al., 2016; Rodrik, 2008; Warwick & Nolan, 2014). Tal demonstra papel crítico das Políticas Públicas na promoção de um ambiente e de um conjunto de incentivos corretos aos níveis nacionais, regionais e locais, segundo Wilson (2007).

Nos capítulos seguintes, irá ser testada a teoria da mudança na base do Sistema de Incentivos do QREN (especificamente relativamente ao Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME) e os seus respetivos mecanismos causais, expressos na figura 1.1..

## **Capítulo II – Metodologia**

### **2.1. Objetivos e pergunta de partida**

A presente investigação procura compreender quais os impactos e os mecanismos causais dos apoios às empresas em Portugal, mais concretamente do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME, assim como validar a teoria da mudança subjacente à implementação e avaliação do Sistema de Incentivos, no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional.

Na sequência dos objetivos delineados, a pergunta de partida formulada para a presente investigação consistiu em determinar em que medida as perceções das empresas apoiadas por este Sistema de Incentivos validam a teoria da mudança do Sistema de Incentivos.

### **2.2. Desenho da Investigação**

O presente estudo incidiu sobre as empresas que foram apoiadas pelo Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME no âmbito do QREN, no concelho de Lisboa.

Com base na revisão da literatura, optou-se por elaborar um guião de entrevista e entrevistar um conjunto de empresas recetoras do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME. Foram, assim, entrevistadas seis empresas.

O recurso à entrevista teve como objetivo determinar em que medida a teoria da mudança estabelecida na implementação e avaliação do Sistema de Incentivos coincide com a perceção das empresas recetoras desse incentivo. As empresas entrevistadas foram selecionadas de acordo com um tipo de amostragem por conveniência, tendo em conta a localização da empresa (preferencialmente no concelho de Lisboa, dada a indisponibilidade de deslocação da entrevistadora) e a disponibilidade dos próprios entrevistados. As empresas entrevistadas foram contactadas por endereço telefónico, endereço eletrónico e pela rede social de negócios *LinkedIn* a solicitar a concessão de uma entrevista.

Assim, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo A) com o objetivo de apurar a perceção das empresas entrevistadas em relação aos impactos do incentivo. O guião da entrevista encontra-se subdividido em cinco partes: uma primeira parte sobre os impactos no domínio da situação financeira; uma segunda parte no domínio da inovação e aprendizagem;

uma terceira parte no domínio da internacionalização; uma quarta no domínio do desempenho competitivo; e, por último, uma quinta em tom de balanço geral. Para a dimensão da situação financeira foram definidos indicadores como liquidez, risco financeiro, custos de financiamento e autonomia financeira. De seguida, no que toca ao domínio da inovação e aprendizagem estabeleceram-se como indicadores a introdução de novos serviços, produtos e/ ou processos, investimento em inovação, atividades colaborativas, sinergias e complementaridades, externalidades de conhecimento, tal como as competências internas das PME (pessoal qualificado, contratações e/ou formações). Para o domínio da internacionalização, definiram-se como indicadores o investimento em internacionalização, a orientação para o exterior e o peso das atividades internacionais na empresa. No que respeita à dimensão de desempenho competitivo, foram fixados como indicadores o volume de negócios, as margens praticadas, quota de mercado e os salários.

A entrevista foi semiestruturada, por parecer a mais adequada a este contexto, considerando que o guião serviu apenas como uma referência para as questões colocadas. As entrevistas foram realizadas durante um período de duas semanas e tiveram, geralmente, uma duração de quinze a trinta minutos.

Para efeitos de uma transcrição o mais precisa possível, as empresas entrevistadas consentiram a gravação da entrevista, através do telemóvel. Posteriormente, os ficheiros áudios foram transferidos para computador para uma melhor transcrição da entrevista. As entrevistas foram concretizadas individualmente, nas instalações da própria empresa e no escritório dos respetivos entrevistados num ambiente silencioso, calmo e descontraído, na tentativa de potenciar um clima de maior confiança entre o entrevistado e a entrevistadora e, em alguns casos, por chamada telefónica procurando, contudo, criar um ambiente semelhante às restantes, de modo a que a diferença no modo de entrevistar não fosse um fator que pudesse influenciar as respostas ou atitudes dos entrevistados. Existiu também a preocupação de procurar deixar que os entrevistados estivessem à vontade e explorassem livremente os seus pontos de vista. Foi garantido aos entrevistados que as respetivas entrevistas seriam utilizadas na presente investigação, salvaguardando a identidade das empresas entrevistadas. Ademais, houve também uma preocupação em assegurar o envio da transcrição da respetiva entrevista, através do endereço eletrónico, antes da sua inclusão no presente estudo, de modo a que, caso as empresas entrevistadas não se revissem em algo presente no texto da transcrição, tivessem a oportunidade de alterar o seu conteúdo. Tal potenciou um clima de interesse e colaboração com

o presente estudo, por parte dos entrevistados, assim como em relação de confiança entre entrevistado-entrevistadora e uma informação recolhida mais fiável.

Posteriormente à transcrição das entrevistas (Anexo B), foi realizada uma análise de conteúdo das respostas (Anexo C) procurando reduzir o seu conteúdo a elementos-chave (Bardin, 2009). A análise do tipo categorial possibilitou encontrar ideias-chave que orientou e facilitou a análise qualitativa. Assim sendo, no presente estudo, apresenta-se a análise de conteúdo qualitativa das respetivas entrevistas, organizada consoante as categorias e fatores que resultaram da análise da transcrição das entrevistas.

### **2.3. Caracterização da Amostra**

A presente investigação seguiu um tipo amostragem por conveniência, ou seja, a seleção das empresas a inquirir não foi aleatória, pelo que se utilizou alguns filtros para a escolha das empresas a serem contactadas. Optou-se por abordar empresas do setor dos serviços, dado ser o setor mais predominante no concelho de Lisboa, e recetoras de apoios do Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME decorrentes do QREN. Adicionalmente, estabeleceu-se, de acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE), que seriam abordadas empresas que atuassem na área de atividades de informação e comunicação (secção J do CAE) e de atividades de consultoria, científica, técnicas e similares (secção M do CAE), novamente, pela sua maior presença no concelho de Lisboa.

Foram contactadas cerca de sessenta empresas localizadas no concelho de Lisboa. Das cerca de sessenta empresas contactadas, foram entrevistadas seis empresas. As empresas entrevistadas, das secções J e M do CAE, têm como área de atuação mais pormenorizada consultoras de informática (62020), enquadrada na secção J do CAE, e atividades de engenharia e técnicas afins (71120), outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (74900) e agências de publicidade (73110), enquadradas na secção M do CAE.

Os entrevistados foram tendencialmente os responsáveis pela área financeira da empresa e, quando possível, também responsáveis pela candidatura ao incentivo em análise.

## **Capítulo III – Análise de Resultados: O Impacto do Incentivo Qualificação e Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas**

### **3.1. Perceção dos Objetivos Principais do Projeto Apoiado**

Quando questionados sobre em que consistia, em traços gerais, o projeto financiado pelo Sistema de Incentivos e pelos seus principais objetivos, as empresas entrevistadas responderam que o projeto apoiado tinha como objetivo a Internacionalização, assim como a Investigação e Desenvolvimento ou ainda a Qualificação. No que respeita ao objetivo da Internacionalização (entrevistas 1, 2, 3, 4, 5 e 6), as empresas tenderam a mencionar que procuravam “internacionalização para novos mercados” (entrevista 2) ou fortalecer os já existentes, afirmando que “grande parte do negócio [da empresa] está vocacionado para o exterior” (entrevista 1) ou “totalmente vocacionada para mercados estrangeiros” (entrevista 3). Neste sentido, o apoio recebido permitiu às empresas, por exemplo, participar em feiras, participar em comitivas e realizar viagens, prospeção de mercados e planos de *marketing* (entrevistas 1, 4 e 6), de modo a “melhor compreender as oportunidades de negócio” (entrevista 1) e também na tentativa de “criar algumas relações com entidades locais” (entrevista 6).

### **3.2. Perceção do Impacto no Domínio da Situação Financeira**

No que respeita à perceção das empresas entrevistadas em relação ao impacto do Sistema de Incentivos Qualificação Internacionalização no domínio da situação financeira da empresa, quando questionadas se “Após o acesso ao Sistema de Incentivos existiu um aumento da liquidez geral da empresa?”, algumas responderam que não existiu um aumento da liquidez geral da empresa ou que não atribuíam grande influência ao apoio recebido nesse aspeto e outra empresa respondeu que existiu um aumento. A opinião mais comum entre os entrevistados foi a de que o apoio recebido não proporcionou o aumento da liquidez geral da empresa ou não influenciou, pelo menos diretamente, esse aumento, sendo que o argumento mais utilizado pelas empresas é o facto de serem “felizmente, uma empresa estável e atuar num mercado estável” (entrevistas 3, 5 e 6). Além disso, mencionam o facto de obterem “projetos internacionais de dimensão reduzida” (entrevistas 4 e 6), “utilizarem recursos da empresa (...) como um adiantamento” (entrevista 2) e identificarem uma grande “necessidade de parceiros” (entrevista 6) como aspetos para não conseguirem atribuir ao “Sistema de Incentivos um aumento da liquidez geral da empresa” (entrevistas 3 e 6). Outra das empresas entrevistadas afirmou que,

após o acesso ao Sistema de Incentivos, não existiu um aumento da liquidez geral da empresa, justificando a sua perceção com a “necessidade de ter dinheiro para o investimento disponível” (entrevista 4). Contudo, ao serem questionadas nesta pergunta, as empresas reconheceram alguns aspetos passíveis de possibilitar um aumento da liquidez geral da empresa, nomeadamente o processo de internacionalização “contribuir definitivamente para que a empresa tivesse uma saúde financeira melhor” (entrevista 1), a possibilidade de trabalhar com “clientes bastante sólidos do ponto de vista financeiro” (entrevista 1) e em “projetos com um lucro interessante” (entrevista 1), o acesso a uma maior quantidade de projetos (entrevista 6), assim como o reconhecimento da empresa, ao “fortalecer a imagem da empresa a nível internacional” (entrevista 4), melhorando a sua “visibilidade externa” (entrevista 6).

À pergunta “O recurso ao Sistema de Incentivos possibilitou uma redução do risco financeiro?”, as perceções dividem-se. Algumas empresas entrevistadas afirmam que sim, outras empresas entrevistadas afirmam que não e, tal como na pergunta anterior, existem empresas entrevistadas que não atribuem influência do recurso ao Sistema de Incentivos face à redução do risco financeiro. Como indícios de diminuição do risco financeiro, as empresas mencionaram a ajuda com alguns custos (entrevistas 2 e 3). Pelo contrário, outra empresa mencionou que, por vezes, há também a possibilidade de levar a um aumento do risco financeiro, pois afirma que recorrer ao Sistema de Incentivos “é um risco financeiro muito grande para a empresa pois (...) ou aquele dinheiro está mesmo lá ou o QREN pode ser o capítulo de encerramento da empresa” e refere que é “perigoso uma empresa com dificuldades financeiras meter-se num projeto” (entrevista 4). Por fim, foi também muito utilizado o argumento de serem uma “empresa estável” (entrevistas 1, 2, 5 e 6) como justificação para o acesso ao Sistema de Incentivos não ter grande influência na redução do risco financeiro, assim como a “pequena dimensão do projeto face à dimensão da empresa” (entrevista 6).

Face à pergunta que procurava compreender se as condições de financiamento melhoraram em resultado do apoio recebido (“As condições de financiamento melhoraram em resultado do apoio recebido? Por exemplo, sentiram uma maior abertura por parte dos bancos para conceder empréstimos com juros mais baixos e menos garantias?”), as empresas entrevistadas afirmaram que as condições de financiamento não se alteraram em função do apoio recebido, não atribuindo, desse modo, uma influência direta do apoio recebido e tecendo afirmações como “a nossa capacidade negocial como empresa não se alterou em face de termos ou não tido um apoio” (entrevista 1), “nunca achei que o QREN fosse melhorar a nossa situação com a banca” (entrevista 2), “não, não foi à custa do QREN (...) isso é residual” (entrevista 3),

“não vi assim um grande apoio neste sentido” (entrevista 4) e “não senti diretamente uma melhoria” (entrevista 6). Mencionaram ainda, no decorrer da resposta a esta pergunta, o surgimento de outros “apoios simultâneos como as PME crescimento e as PME internacionalização” (entrevista 2) e “cláusulas e padrões de aceitação exigentes que faziam com que as empresas chumbassem” (entrevista 4).

Por fim, ao serem questionadas se a empresa se tornou menos dependente de financiamento externo e se o apoio esteve associado a um reforço dos capitais próprios, as empresas entrevistadas responderam que não (entrevistas 1, 2, 3, 4 e 6). As empresas justificaram a sua posição, argumentando que não têm por hábito “recorrer a financiamento externo (...) mas sempre por capitais próprios” (entrevista 2), embora valorizem que “o apoio contribuiu para que o investimento da empresa fosse mais baixo, na medida em que uma parte era comparticipada” (entrevista 1) e, desse modo, “indiretamente, acaba por contribuir na medida em que melhora os resultados líquidos do ano e, conseqüentemente, vai contribuir para melhorar os capitais próprios” (entrevista 1). Ademais, mencionaram também que “não é suficiente (...) a necessidade de alavancagem é muito grande” (entrevista 3), “não teve alteração” (entrevista 6) e que não há “uma grande relação com o projeto” (entrevista 6).

### **3.3. Perceção do Impacto no Domínio da Inovação e Aprendizagem**

No que toca à primeira pergunta realizada no domínio da inovação e aprendizagem (“O(s) projeto(s) apoiado(s) levou a introdução de um novo produto ou serviço? Esteve associado a alterações na forma de organização interna, nos canais de distribuição ou na forma de relacionamento com os clientes?”), as empresas entrevistadas (entrevistas 1, 2, 3, 4, 5 e 6) responderam positivamente. As entrevistadas admitiram a introdução de um novo produto e/ou serviço ou adaptação dos já existentes (entrevistas 1, 5 e 6), mencionado, entre outros aspetos, que “na componente de I&D, a génese desse produto (a parte da investigação) foi feita ao abrigo destes programas (...)” portanto, indiretamente, acaba por contribuir para a criação de novos produtos” (entrevista 1) e que embora não fosse um novo produto “houve necessidade de adaptar o *software* a novos mercados” (entrevista 5) e “fazer um pouco mais de inovação” (entrevista 2). No que respeita a alterações na forma de organização interna, canais de distribuição ou na forma de relacionamento com os clientes, o projeto apoiado trouxe “algum *know-how* sobre como lidar com alguns clientes” (entrevistas 2 e 4), tal como a necessidade de uma alteração na organização interna, tendo “uma pessoa associada ao projeto” (entrevista 6)

para a procura de “novos canais de distribuição e de novos mercados” (entrevista 6) e um maior “esforço comercial para mercados e, portanto, com mais impacto na forma de organização interna (...) na forma como nos organizamos internamente para olhar para esses mercados” (entrevista 6). Algumas das empresas entrevistadas realçaram também a questão das aprendizagens (entrevistas 4 e 6), ao mencionar a existência “de uma aprendizagem muito grande ao nível da cultura empresarial internacional” (entrevista 4) pois “como houve mais viagens e houve mais feiras, houve a noção e sentiu-se muito mais como é que os mercados funcionam” (entrevista 4).

Em relação à pergunta seguinte (“Sente que a empresa passou a dar mais atenção à inovação após a realização deste projeto? Aumentou o nível de investimentos nesta área? As despesas em I&D aumentaram, mantiveram-se ou reduziram após o projeto?”), algumas das empresas entrevistadas responderam positivamente, ou seja, que existiu um aumento, enquanto que outras das empresas entrevistadas responderam que estes aspetos se mantiveram ou não atribuíram grande influência por parte do Sistema de Incentivos no que respeita à intensidade inovadora da empresa. A maioria das empresas entrevistadas mencionou que a própria empresa já era muito sensível à inovação previamente ao apoio, ao tecer afirmações como “a empresa por si é muito sensível à inovação (...) nesta área as tecnologias estão sempre a avançar” (entrevista 1), “a inovação já era um foco da empresa” (entrevista 3), “nós já investíamos” (entrevista 6) e “se não inovarmos, morremos” (entrevistas 1 e 5) e, portanto, a realidade de um manter das despesas em I&D esteve muito presente (entrevistas 3, 4, 5 e 6). Em menor número, foi também referido que o “facto de termos acesso a estes programas, permite-nos, de uma forma mais agressiva, investir em inovação (...) é lógico que a decisão de investir é mais fácil, pois o montante é mais baixo” (entrevista 1) e que recorreram, com frequência, a outros sistemas de incentivos, por exemplo o SIFIDE (entrevista 2).

Ao serem questionadas se o facto de terem tido o projeto apoiado levou a que a empresa aumentasse o número de colaborações com outras empresas e/ou entidades (i.e., universidades, centros tecnológicos, etc.), houve quem respondesse que não, explicando que “não, não tivemos essa situação (...) esta área é um bocadinho específica” (entrevista 2) enquanto as restantes empresas entrevistadas responderam que sim. A justificação mais comum prende-se com o estabelecimento de contactos (entrevistas 1, 3, 4, 5 e 6), na medida em que afirmam que “trabalham muito em colaboração e cada vez mais (...) a partilha de informação é fundamental” (entrevista 1), “são contactos que deram frutos (...) são sempre contactos de aprendizagem, de troca de informações e formação” (entrevista 4). Esses mesmo contactos têm permitido uma

maior ligação a academia, por parte destas empresas, na medida em que “com os contactos (...) nascem relações com institutos e universidades” (entrevista 3) e “uma maior ligação à academia, às universidades (...) é uma forma interessante de trazer inovação (...) trabalhar em conjunto com as universidades pois são ideias novas” (entrevista 1). Para além da ligação à academia, foi também referida a importância de contactos no que respeita ao estabelecimento de parcerias com entidades locais (entrevistas 5 e 6) e que “ainda neste momento se encontram ativas” (entrevista 5), pois “são projetos grandes, o que fez com que tivéssemos de procurar parceiros (...) trabalhar com parceiros locais dado que é um mercado e um local diferente do nosso, com diferentes formas de estar e é sempre mais fácil com parceiros” (entrevista 5), tal como, projetos em co-promoção (entrevistas 1, 5 e 6), sendo mencionado, por 1 empresa, a ambição para projetos europeus (entrevista 1).

De seguida, à pergunta “Sente que a Empresa aprendeu com as colaborações estabelecidas?” em que áreas isso foi mais relevante: tecnológica, comercial, organizacional, de *lobby*?” todas as empresas que responderam positivamente à pergunta anterior mantiveram a sua posição na resposta a esta pergunta, ou seja, posicionaram-se positivamente face a esta pergunta. Como justificação, as empresas referiram novamente a necessidade de estabelecer parcerias (entrevistas 1, 3, 5 e 6) e a vantagem de obterem um maior conhecimento local (entrevistas 5 e 6), ajudando a “compreender melhor qual deveria ser o modelo de internacionalização (...) e isso tem que passar sempre por parceiras (...) para ir sozinho para um mercado é preciso muito dinheiro e os recursos não são ilimitados” (entrevista 5). Ademais, foi também salientado o benefício de estabelecer relações com a academia, dado que “ao trabalhar com universidades, trabalhamos com alunos e ao trabalharmos com alunos identificamos talentos e ao identificarmos talentos encontramos pessoas para se juntar à empresa e acaba por ser bastante benéfico” (entrevista 1). Adicionalmente, foi também destacada a transferência de conhecimento e aprendizagem que as colaborações tendem a possibilitar ao ser mencionado que “não fazemos só apoio local, mas fazemos também transferência de conhecimento (...) o parceiro local é importante para transferir a tecnologia e o conhecimento para eles, para que eles depois nos possam representar, ser a nossa cara em alguns projetos” (entrevista 6). No que toca às áreas em que as colaborações são mais relevantes, a área organizacional foi a mais referida (entrevistas 1, 5 e 6) quer na questão da “criação de recrutamento” (entrevista 1), “compreensão da melhor forma de como internacionalizar” (entrevista 5) ou “no sentido de perceber como as empresas localmente se organizam” (entrevista 6). Adicionalmente, foram mencionadas a área tecnológica (entrevista

1 e entrevista 3), a área comercial (entrevistas 5 e 6) pois como são parceiros locais permitenos compreender como o mercado funciona localmente” (entrevista 6) e também a questão do *lobby* na existência de uma “expetativa que eles possam fazer *lobby* local” (entrevista 6).

Ao serem questionadas se o projeto apoiado permitiu contratar trabalhadores mais qualificados ou aumentar/melhorar as competências dos trabalhadores existentes, a justificação apresentada pelas empresas que responderam negativamente reside no facto de “geralmente a pessoa quando vem para cá tem de aprender da área pois é uma área que não há no mercado (...) difícil encontrar uma pessoa que já tenha conhecimentos nesta área e, portanto, temos de fazer sempre uma formação” (entrevista 2) e o perfil da empresa já obrigar “a ter pessoas extremamente qualificadas e, portanto, não decorre exclusivamente do projeto apoiado” (entrevista 3). Por outro lado, as empresas que responderam de forma positiva realçam que possibilita a contratação de mais trabalhadores (entrevistas 1, 4 e 5) e apresentam como argumentos que “permitiu contratar mais trabalhadores (...) até porque grande parte destes programas pressupõe a criação de emprego” (entrevista 1), “contratamos uma pessoa e essa pessoa trouxe alguma inovação” (entrevista 4) e “permitiu a contratação de dois recursos essencialmente focados, direcionados para o mercado internacional” (entrevista 5). No entanto, foi também muito comumente mencionado o facto de estarmos perante uma empresa já bastante qualificada (entrevistas 1, 2, 3 e 6). Estas últimas cingiram-se a argumentos muito semelhantes, nomeadamente “em termos do aumento de qualificação é relativo pois se lhe disser que em cento e noventa pessoas provavelmente teremos na empresa dez pessoas licenciadas (...) somos uma empresa altamente tecnológica (...) licenciados, mestres, doutorados (...) temos muito poucas pessoas sem formação superior” (entrevista 1) e “todas as pessoas que trabalham [na empresa] são licenciadas (...) portanto, não é uma pessoa mais qualificada, mas é uma pessoa com um alto nível de qualificação (...) não teria sido diferente” (entrevista 6).

### **3.4. Perceção do Impacto no Domínio Internacionalização**

No que diz respeito à pergunta “a Empresa aumentou o seu esforço de internacionalização no contexto do projeto apoiado, face ao que fazia anteriormente?”, as empresas entrevistadas posicionaram-se positivamente. No contexto desta pergunta, as empresas realçaram comumente a atuação dos programas como facilitadores do processo de internacionalização (entrevistas 1, 3, 4, 5 e 6), afirmando que o apoio funcionou como um “acelerador” (entrevista

6) na medida em que “se calhar tínhamos sido mais contidos, mas com o financiamento obviamente que apostamos em mais mercados do que aquilo que teria sido possível sem o financiamento”. Para além disso, foi também destacada a inserção em novos mercados (entrevistas 1, 2, 3 e 5), tal como a criação de uma equipa dedicada à internacionalização (entrevista 1) que decorre “da estratégia de inovação, internacionalização e diversificação geográfica (entrevista 1). Algumas das empresas salientaram também que já trabalhavam, previamente ao projeto apoiado, a um nível internacional (entrevistas 1 e 4). Além disso, na resposta a esta pergunta, também atribuiu-se ao projeto quase exclusivamente o aumento do esforço de internacionalização, ao afirmar-se que “só durante o projeto (...) aí sim houve um reforço, houve um trabalho continuo e intenso a nível internacional (...) fez com que durante aqueles dois, três anos nós intensificássemos o nosso trabalho comercial a nível internacional e isso permitiu ir a mais reuniões, feiras, conhecer alguns clientes que não conhecíamos pessoalmente, que apenas conhecíamos por telefone (...) permitiu, de certa forma, que houvesse trabalho” (entrevista 4).

No que toca à pergunta “considera que houve uma maior preocupação em orientar o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa para os objetivos da internacionalização?”, as empresas entrevistadas responderam que sim (entrevistas 1, 2, 3, 4, 5 e 6). A justificação mais frequente entre as empresas diz respeito a formações em línguas (entrevistas 1, 2, 3 e 4), em que as empresas mencionam “tivemos de formar as pessoas com aulas de espanhol (...) estarmos expostos a mercados, como o mercado inglês, onde, por excelência, os domínios tecnológicos são bastante elevados e exigem uma formação cada vez maior dos nossos quadros para que garantam condições que permitam criar valor para o cliente e para que a [empresa] seja vista como uma empresa com valor acrescentado para o negócio dos nossos clientes” (entrevista 1) e “sim, em termos de formações (...) tivemos de fazer mais um esforço de formação específica nessa área [espanhol]” (entrevista 2). Além de uma maior aposta na formação em línguas, as empresas indicam também uma necessidade de formação a nível tecnológico (entrevistas 1 e 2), por exemplo, no que toca a “algumas certificações a atualizações para *softwares*” (entrevista 2). Referiram a existência de uma aposta constante neste aspeto, independentemente do apoio, dado que “independentemente do financiamento recebido é algo em que temos de apostar sempre” (entrevista 3), tal como a possibilidade de criação de um departamento para mercados internacionais (entrevista 5). De resto, indicaram terem alcançado aprendizagens na forma de relacionamento com os clientes pois “as pessoas tiveram de começar a falar mais inglês, começaram a ter mais cuidado e começaram também, de certa forma, a

interiorizar que como muitos dos clientes que nós tínhamos, havia formas diferentes de trabalhar com cada cliente (...) aí houve um trabalho de aprendizagem entre todos de forma a podermos mais facilmente nos ligar e criarmos empatia com esses clientes internacionais” (entrevista 4).

Na pergunta “Houve um aumento do peso das exportações nas vendas? A empresa conseguiu entrar em novos mercados?”, as empresas tenderam a posicionar-se de forma positiva em relação ao aumento do peso das exportações nas vendas, assim como em relação à entrada em novos mercados. No que respeita ao aumento do peso das exportações nas vendas, as empresas indicam a existência de uma contribuição por parte do projeto apoiado (entrevistas 3, 5 e 6) ao mencionar que “tendencialmente sim” (entrevista 6) ou “não sei agora a percentagem (...) mas sim, sem dúvida” (entrevista 5) e reconhecem a pequena dimensão do projeto apoiado face às exportações da empresa (entrevista 6), sendo que algumas indicam que o efeito não foi imediato, mas após o incentivo (entrevistas 4 e 6). Outra empresa referiu ainda não considerar que esse aumento seja exclusivamente resultado do apoio, embora este tenha ajudado (entrevista 1). Em relação à penetração em novos mercados, as empresas assinalam que o apoio teve um reflexo importante na diversificação dos destinos para os quais a empresa exportava (entrevista 6) e referem que atualmente ainda mantêm esses mesmos mercados (entrevistas 3, 4, 5 e 6) e têm “um objetivo de crescer ainda mais nesses mercados” (entrevista 3).

### **3.5. Perceção do Impacto no Domínio do Desempenho Competitivo**

Relativamente à questão que incide no domínio do desempenho competitivo (“O volume de negócios da empresa aumentou na sequência do projeto apoiado? Por exemplo, houve um aumento da sua quota de mercado, o investimento realizado permitiu aumentar as margens praticadas e a rentabilidade da empresa? Isso refletiu-se também em salários mais elevados?”), a grande maioria das empresas entrevistadas respondeu que sim, apesar de algumas terem atribuído pouca relação direta com o projeto. O principal argumento para justificar um aumento do volume de negócios da empresa na sequência do projeto apoiado prende-se com a maior presença em mercados economicamente mais fortes (entrevistas 1, 2, 3 e 6), pois tal como referiram algumas empresas “o projeto permitiu a possibilidade de entrarmos em mercados economicamente mais forte (...) permitiu-nos obter muito melhores margens de negócio e permitiu-nos crescer bastante em termos de volume de negócio (...) é um crescimento significativo e decorrente exclusivamente das exportações” (entrevista 1), “agora sinto eu

houve uma nova dinâmica (...) admito que parte do crescimento que estamos a ter no volume de negócios da empresa decorra daí” (entrevista 6) e “houve um aumento do volume de negócios da empresa após o projeto apoiado” (entrevista 2). As empresas referiram também que não se refletiu em salários mais elevados (entrevistas 4 e 6), em parte porque consideraram um processo financeiro intenso para algumas empresas (entrevista 1) e que, como tal, não possibilitava o recrutamento de novos colaboradores (entrevista 1) ou porque não consideraram alterar nada, no que respeita aos recursos humanos da empresa, em função do incentivo (entrevista 6). Adicionalmente, referiram que o projeto apoiado possibilitou uma diminuição de custos (entrevista 3), assim como a possibilidade de obter melhores margens de negócio (entrevista 1). Contudo, algumas empresas entrevistadas atribuem uma pouca relação direta entre o projeto aumento do volume de negócios da empresa (entrevistas 3, 4 e 6) referindo que “iríamos ter esse crescimento de qualquer das formas (...) o financiamento teria sido feito era por nós, mas penso que teria existido esse crescimento” (entrevista 3), “não consigo identificar de forma muito diretas as consequências (...) a não ser na perspetiva da internacionalização, porque na perspetiva da empresa o apoio é relativamente pequeno (...) o Sistema de Incentivos funcionou de facto como acelerador, mas não como modificador da estrutura da empresa” (entrevista 6).

### **3.6. Perceção do Balanço Geral**

Ao questionar as empresas entrevistadas acerca de benefícios e/ou prejuízos que o projeto trouxe para a empresa, estas mencionaram diferentes aspetos em ambos.

No que respeita aos benefícios, os mais comumente referidos foram o investimento em internacionalização e a entrada em novos mercados (entrevistas 1, 2, 3, 4 e 5) e o crescimento da empresa (entrevistas 1, 2, 3, 4 e 5) na medida em que “o benefício decorre depois de existirem mais atividades de investigação, existir mais investimento em internacionalização e todo o investimento que é feito a mais vai repercutir-se no crescimento da empresa e no crescimento do volume de negócios” (entrevista 1), “foi positivo porque conseguimos entrar em novos mercados [nomeadamente o Brasil] que é um mercado que demora bastante tempo” (entrevista 2), “internacionalizar ainda mais, pois após o QREN seguimos para outros financiamentos na mesma perspetiva de internacionalização e neste momento estamos no PT2020 (...) temos tido esse benefício cumulativo (...) além de uma maior presença em novos mercados” (entrevista 3) e “essencialmente ao nível da internacionalização (...) no fundo acabamos por beneficiar

todos de alguma maneira (...) benefícios, claro que sim, até porque temos que cumprir um calendário e isso obriga-nos a agir (...) temos também o benefício da possibilidade de conhecer novos mercados, novas realidades e compreender melhor o que se passa lá fora (...) à partida se calhar não íamos lá, mas fomos e a relação com o cliente mantém-se, é um mercado em que estamos até hoje” (entrevista 5). Além do investimento em internacionalização / entrada em novos mercados e crescimento da empresa, a comparticipação / financiamento que o incentivo atribui (entrevistas 1, 2 e 3) foi também indicada como um benefício do Sistema de Incentivos dado que as empresas entrevistadas afirmam que “o benefício direto decorre do investimento, da comparticipação que os programas dão e que têm um impacto financeiro positivo” (entrevista 1), permitindo que “ao aumentar a rentabilidade e poupar o valor que iríamos gastar na internacionalização, que é o foco da empresa, obviamente que isso serviu para canalizar essa “poupança” para alavancar outros investimentos (...) é nesse sentido que o grande benefício destes financiamentos é que depois com essa “poupança” é possível alavancar outros investimentos da empresa como as infraestruturas, na contratação de recursos humanos, além de internacionalizar ainda mais” (entrevista 3). Foram também salientados como benefícios a possibilidade de não necessitar de recorrer à banca, dado que “caso contrário, muito provavelmente íamos ter de recorrer à banca pois apenas com os recursos internos não íamos conseguir” (entrevista 2), e o facto de potenciar um reconhecimento da marca na medida em que “um dos benefícios foi sem dúvida alguma o reconhecimento da marca a nível internacional, aí acho que teve um peso muito grande e isso também tem valor (...) o reconhecimento fez com que se reconhecesse todo o trabalho que tinha vindo a ser feito no passado, desde 2001 (...) ao estar constantemente em feiras, as pessoas depois perguntam se estivemos em determinados sítios e reconhecem-nos (...) houve um reconhecimento, sim (...) a aprendizagem de novas culturas, novas formas de trabalhar, novos métodos de trabalho, o poder ir a reuniões com mais frequência, é positivo” (entrevista 4). Por fim, salientaram que o projeto financiado funciona como um acelerador ao “permitir fazer coisas que queria fazer um pouco mais cedo” (entrevista 6).

Relativamente aos possíveis prejuízos, a excessiva burocracia foi o fator mais mencionado (entrevistas 2, 3 e 6), assim como a pouca flexibilidade (entrevistas 2 e 3) dado ser “muito burocrático e não ser suficientemente flexível (...) sempre que queríamos fazer uma alteração não conseguíamos, era uma complicação (...) há sempre coisas que se alteram (entrevista 2), “muita burocracia em termos de papelada em que, muitas vezes, há uma resistência por parte das entidades que regulam as despesas e alguma desorganização em

explicitar que documentos era necessário enviar, por exemplo” (entrevista 3) e “um processo chato e muito burocrático” (entrevista 6). Além da excessiva burocracia acompanhada de pouca flexibilidade, as empresas entrevistadas salientaram a lógica de desconfiança (entrevistas 3 e 6) patente ao longo do processo pois “estamos com financiamentos da Comissão Europeia, o Horizonte 2020 e eles têm outra postura (...) partem da lógica da confiança” (entrevista 3) e “em algumas circunstâncias parece baseado na lógica da desconfiança” (entrevista 6). Adicionalmente foram também encarados como prejuízos para a empresa o facto de esta ter de avançar com o investimento pois “a empresa tem de avançar o investimento e à medida que é certificada a despesa é que o valor chega, o que faz com que a empresa tenha de fazer um esforço inicial para avançar o investimento” (entrevista 3), tal como stress financeiro que o projeto apoiado pode criar, na medida em que uma empresa mencionou que “houve um stress financeiro muito grande (...) foi-se na tentativa que o projeto pudesse alavancar a empresa num curto espaço de tempo e isso foi um erro que se fez (entrevista 4).

À última pergunta “a empresa precisava do apoio para alcançar esses objetivos (do projeto) ou tê-los-ia alcançando na mesma, caso não tivesse sido apoiada?”, as empresas entrevistadas responderam que não necessitavam do apoio, embora afirmem que o apoio foi útil. As empresas basearam a sua posição no facto de serem empresas com boa saúde financeira e com planos para investir, ou seja, já com uma aposta na internacionalização (entrevista 1, entrevista 3 e entrevista 4), pois “temos uma saúde financeira interessante e tínhamos capacidade de investir nestas áreas” (entrevista 1). Ademais, algumas empresas tenderam a encarar o apoio como um bónus “que dão às empresas por serem arrojadas em investigação, na inovação, na aposta na internacionalização e, somos premiados nesse sentido” (entrevista 1), como algo de “aproveitar” pois “com este apoio fizemo-lo mais rápido” (entrevista 6), atribuindo também um efeito acelerador ao apoio dado que afirmam “se não tivéssemos tido o incentivo se calhar hesitávamos um pouco em determinado sitio, mas assim conseguimos seguir melhor o nosso plano” (entrevista 5). As empresas mencionaram também “íamos alcançar de qualquer forma, mas com o seu próprio custo e sempre com as possibilidades de investimento da empresa” (entrevista 3) salientando, por isso, uma vez mais, o efeito acelerador do incentivo, a possibilidade de adiantar algo que já estava planeado (entrevistas 2 e 6), assim como a possibilidade de canalizar recursos em outros investimentos “que potenciam também o crescimento da empresa e a respetiva economia do país” (entrevista 3) e de funcionar como uma “alavanca para bons resultados” (entrevista 5).

## Capítulo IV – Discussão de Resultados

Em relação ao domínio financeiro, as empresas entrevistadas não atribuem, ou não reconhecem, grande influência direta ao Sistema de Incentivos pelo aumento da liquidez geral da empresa, contrariamente ao esperado (Cansino, et al., 2013; Feldman & Kelley, 2006; Meuleman & Maeseneire, 2012), em parte, por considerarem já serem uma empresa estável. Contudo, mencionaram que existem aspetos passíveis de aumentar a liquidez da empresa relacionados com o Sistema de Incentivos. Para as empresas entrevistadas, ao serem recetoras de incentivos, por exemplo para a internacionalização, estão potencialmente a trabalhar com clientes e projetos melhores, e em maior quantidade, assim como a fortalecer a imagem da empresa no panorama internacional, tal como evidenciado pela teoria (Bannò, et al., 2014; Barbosa & Silva, 2018; Becchetti & Trovato 2002; Brewer, 2009; Meuleman & Maeseneire, 2012). Face à esperada redução do risco financeiro, prevista na teoria da mudança dos sistemas de incentivos, as empresas dividiram-se. A perceção das empresas é de que o incentivo ajuda com alguns custos. No entanto, consideraram também que recorrer ao Sistema de Incentivos, caso apresentem dificuldades financeiras, é um risco. No geral, as empresas entrevistadas afirmaram ser empresas estáveis e, por isso, não atribuíram, novamente, grande influencia ao incentivo recebido.

Tendo em conta a teoria, espera-se que as empresas recetoras de apoios, principalmente as de menor dimensão, sintam uma maior abertura por parte da banca ou outras entidades de financiamento externo e que consigam melhores condições de financiamento (Acs, et al., 1997; Bannò, et al., 2014; Doh & Kim, 2014; Feldman & Kelly, 2006; Meuleman & Maeseneire, 2012) face à propensão para uma adicionalidade comportamental (Meuleman & Maeseneire, 2012), facilitadora de financiamento. Porém, as empresas entrevistadas parecem não ter essa perceção. As entrevistas realizadas no decorrer da presente investigação evidenciam que as empresas não consideram ter ocorrido diferenças nas condições de financiamento nem na dependência de financiamento externo pelo facto de terem sido recetoras de apoios públicos.

O incentivo recebido pelas empresas entrevistadas permitiu a introdução de um novo serviço ou produto, por vezes, de cariz tecnológico, tal como esperado (David, et al., 2000; Clausen, 2009; Görg & Strobl, 2007), sendo que a génese do produto (ou seja, a parte de investigação) foi, em alguns casos, feita ao abrigo do Sistema de Incentivos, ou então existiu a necessidade de adaptar produtos e serviços. Para além disso, motivou as empresas entrevistadas para alterações na forma da organização interna, nos canais de distribuição, na forma de

relacionamento com os clientes e na própria estrutura interna. Ademais, foi comumente percebido pelas empresas entrevistadas que o projeto apoiado trouxe *know-how*, por exemplo, nas formas de interação com os clientes e potenciou novas aprendizagens (i.e., ao nível da cultura empresarial internacional), previstas em estudos anteriores como os de Kuivalainen e colaboradores (2010), David e colaboradores (2000), Storey e Tether (1998), Bougrain e Haudeville (2002) e Muscio (2007).

As empresas entrevistadas afirmaram-se como empresas já muito sensíveis à inovação, previamente à receção do apoio. Neste sentido, o incentivo recebido teve como principal efeito permitir um maior investimento, um investimento mais agressivo, e facilitar a própria decisão de investir fomentando, deste modo, atividades inovadoras, tal como evidenciado por diferentes investigações (Comissão Europeia, 2017; Curran, 2000; Bannò, et al., 2014; Görg & Strobl, 2007; Storey & Tether, 1998). Adicionalmente, um mecanismo causal não tão evidente na teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN, mas realçado nas entrevistas, foi a crescente procura de outros incentivos, por parte das empresas já recetoras de apoios. As empresas entrevistadas demonstraram uma tendência para concorrer a outros apoios semelhantes, como o SIFIDE (Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial) e, mais tarde, o próprio Portugal 2020, assim como uma ambição de concorrer a apoios internacionais, como o Horizonte 2020. Tal como Meuleman & Maeseire (2012) salientaram, as empresas recetoras de apoios tendem a ser mais proativas e bem-sucedidas na procura por financiamentos futuros.

De acordo com o evidenciado na literatura e na teoria da mudança do Sistema de Incentivos, um dos *outcomes* esperados era o aumento das atividades colaborativas (Dodgson & Rothwell, 1995; Doh & Kim, 2014; Koljatic & Silva, 2011; Lundvall, 2002; Muscio, 2007; Narula, 2004; Nooteboom, 1999; Storey & Tether, 1998; Tödtling & Kaufmann, 2002). As empresas entrevistadas, de um modo geral, evidenciaram que o incentivo possibilitou uma maior ligação à academia, permitindo uma maior identificação e aquisição de talentos, tal como um aumento de projetos em co-promoção (e procura de parceiros locais, por exemplo) e crescente ambição de se integrarem em projetos europeus. Adicionalmente, as empresas encaram o incentivo como um facilitador no estabelecimento de contactos, assim como de transferência de conhecimentos e aprendizagens em domínios organizacionais, comerciais, tecnológicos e de *lobby*, tal como esperado. Tendencialmente, as empresas entrevistadas viram no incentivo uma oportunidade para contratar (mais) trabalhadores mais qualificados e/ou aumentar as competências do capital humano já existente, embora tenham referido, frequentemente, já serem uma empresa bastante qualificada.

Em relação ao maior investimento em internacionalização e reforço da sua orientação para o exterior, previsto na teoria da mudança do Sistema de Incentivos, verifica-se que as empresas entrevistadas aumentaram o seu esforço em internacionalização e encaram o incentivo como facilitador do processo de internacionalização e de atuação em novos mercados (Bannò, et al., 2014, Barbosa & Silva, 2018; Becchetti & Trovato 2002; Bota, 2013; Comissão Europeia, 2017; Cunningham, et al., 2016; Curran, 2000; Guellec & Van Pottelsberghe, 2003; González & Pazó, 2008). Raramente, foi atribuído ao projeto apoiado uma responsabilidade, quase exclusiva, pelo aumento do esforço em internacionalização. Para além disso, as empresas entrevistadas admitiram, no âmbito do incentivo, uma maior preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa para a internacionalização, através de formações e aprendizagens (i.e., aprendizagem de línguas, formações tecnológicas, aprendizagens na forma de relacionamento com os clientes), tal como referido por Wilson (2007) e, por vezes, mencionaram a criação de um departamento específico focado na internacionalização. Tal como Rebocho (2012) indicou, a dinâmica da internacionalização deve ser inerente e transversal a toda a empresa. Por fim, as opiniões das empresas entrevistadas dividiram-se em relação ao papel do incentivo no aumento das exportações nas vendas, dada a dificuldade em saber quanto se deve ao incentivo, tal como anteriormente explicitado na literatura (Aerts, et al., 2006; Blanes & Busom, 2004; Clausen, 2009; Cansino, et al., 2013; David, et al., 2000). Contudo, foram consistentes em afirmar que o incentivo permitiu a entrada em novos mercados, indo ao encontro da génese do Sistema de Incentivos (Bannò & Piscitello, 2010; Brewer, 2009; Cansino, et al., 2013; Wright, et al., 2007).

As empresas entrevistadas, de um modo geral, consideraram ter existido um aumento do seu desempenho competitivo, na medida em que aumentaram a sua presença em mercados economicamente mais fortes e, por vezes, conseguiram melhores margens de negócios e diminuição de custos, como esperado (Curran, 2000; Bannò, et al., 2014; Bannò & Piscitello, 2010; Becchetti & Trovato 2002; Brewer, 2009; Callejón & García-Quevedo, 2005; Cansino, et al., 2013; Clausen, 2009; David, et al., 2000; Görg & Strobl, 2007; Kuivalainen, et al., 2010; Meuleman & Maeseneire, North, et al., 2001; Wilson, 2007).

Em forma de balanço geral, constatou-se, através das entrevistas realizadas, que o incentivo permitiu um maior investimento em investigação e desenvolvimento (Brewer, 2009; Cansino, et al., 2013; Czarnitzki & Fier, 2001; David, et al., 2000; Görg & Strobl, 2007; Meuleman & Maeseneire, 2012; Storey & Tether, 1998) e em internacionalização (Bannò e Piscitello, 2010; Bannò, et al., 2014; Barbosa & Silva, 2018; Bota, 2013; Brewer, 2009; Cansino, et al., 2013; Kuivalainen, et al., 2010; Rebocho, 2012; Wilson, 2007; Wright, et al., 2007), fomentando a entrada em novos mercados, tal como um maior conjunto de atividades colaborativas e aprendizagens (Bougrain & Haudeville, 2002; Dodgson & Rothwell, 1995; Doh & Kim, 2014; Koljatic & Silva, 2011; Lundvall, 2002; Muscio, 2007; Narula, 2004; Nooteboom, 1999; North, et al., 2001; Tödtling & Kaufmann, 2002). Os principais benefícios do incentivo recebido, identificados pelas empresas entrevistadas, foram o impulso no crescimento da empresa e a redução de custos graças ao incentivo (ou seja, a comparticipação para alguns custos) e um maior reconhecimento da empresa, tal como explicitado na literatura (Barbosa & Silva, 2018; Czarnitzki & Fier, 2001; Knoll, 2003). Por outro lado, verificou-se que a burocracia e a pouca flexibilidade, por parte das entidades competentes, tal como um sentimento generalizado de desconfiança face às empresas recetoras de apoio estão muito associadas ao Sistema de Incentivos.

No que respeita ao seu efeito (Mateus & Associados, 2011), o incentivo não funcionou como catalisador, na medida em que, de um modo geral, verificou-se que as empresas teriam realizado o projeto, mesmo na ausência do incentivo. No entanto, o incentivo funcionou como amplificador, pois permitiu às empresas investirem de forma mais agressiva, como acelerador, dado que permitiu que o projeto tivesse início naquele momento e não no futuro, e, também, como facilitador de financiamento, pois na ausência de incentivo, as empresas mencionaram que teriam de recorrer a mais capital próprio. Observou-se também que as empresas tendem a encarar o incentivo como um bônus, ou seja, como uma espécie de prémio por serem arrojadas e investirem neste tipo de domínios.

Ademais, constatou-se, com as entrevistas realizadas, que o Sistema de Incentivos apresenta tendencialmente um efeito de *spillover* (Curran 2000, Rodrik, 2004; Warwick & Nolan, 2014; Tirole, 2018), mecanismo causal explicitado na teoria da mudança do Sistema de Incentivos, mais concretamente a nível de externalidades de conhecimento (i.e., *spillovers* tecnológicos, informativos), na medida em que, de uma maneira geral, as empresas percebem que as colaborações e o contacto com diferentes atores permitem trocas de

informações, aprendizagens e transferências de conhecimento organizacional e tecnológicos, através das quais todos podem beneficiar.

## Conclusões

Através da revisão de literatura, explicitou-se que a avaliação de Políticas Públicas, regra geral, procura compreender os principais efeitos, assim como aspetos que estão a ser bem (ou menos bem) sucedidos e quais os custos e benefícios (ou na inexistência destes, malefícios) da Política Pública. Assim, procura compreender o que, de facto, funciona e em que circunstâncias e, adicionalmente, oferecer uma base para a tomada de decisão. Além disso, promove uma maior *accountability*, ao justificar os recursos alocados a determinado programa e determinar a sua eficiência.

Os Fundos Estruturais Europeus têm impulsionado a prática da avaliação e, embora, exista uma tendência para a quantificação (i.e., análises contrafatuais), reconhece-se também a importância de avaliações qualitativas, pois permitem uma compreensão mais profunda dos mecanismos causais envolvidos. Neste sentido, são também recomendadas análises das lógicas de intervenção, por parte da Comissão Europeia. Face a isso, tem-se tentado tornar mais explícitas as suposições subjacentes ao modo como é esperado que uma Política Pública funcione, através de avaliações baseadas na teoria da mudança, presente nesta investigação. As avaliações baseadas na teoria (da mudança) visam compreender os mecanismos causais mais finos, expressos numa cadeia causal com as principais causas e respetivos efeitos. Assim, pretende-se compreender como a mudança ocorreu, explicitando se cada efeito expectável da sequência causal se confirmou.

Tendencialmente, a literatura justifica a necessidade de Políticas Públicas de apoio às empresas como uma espécie de mecanismo que combate distorções de mercado e promove *spillovers* de conhecimento e economias de escala dinâmicas. Face a isso, o Estado concede estímulos às empresas para que estas sigam um percurso desejado (i.e., investir numa determinada direção) e, em última instância, procura fomentar uma mudança estrutural através do estímulo de atividades económicas específicas. Em Portugal, o QREN foi exemplo da concessão desses estímulos, principalmente através da Agenda Fatores de Competitividade e, mais concretamente, do Sistema de Incentivos. O Sistema de Incentivos procura, de um modo geral, potenciar o investimento em fatores dinâmicos de competitividade, como internacionalização, qualificação e I&D.

Assim sendo, a lógica de intervenção, sob a qual assenta a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN, explicitada no presente estudo, pressupõe que o estímulo às empresas, através de incentivos, reverterá num conjunto de alterações de recursos (i.e., redução de custos

de financiamento, redução de restrições de liquidez, redução do risco financeiro, aumento da autonomia financeira, aumento do pessoal qualificado) e de comportamentos (i.e., maior investimento em inovação, maior investimento em internacionalização, mais atividades colaborativas, mais empreendedorismo qualificado) nas empresas e, conseqüentemente, irá gerar um conjunto de efeitos (i.e., aumento da competitividade/ desempenho, reforço da orientação para o exterior, aumento das externalidades de conhecimento, maior peso de atividades inovadoras e internacionais).

A presente investigação teve como objetivo principal determinar em que medida as perceções das empresas apoiadas pelo Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME, no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), validam a teoria da mudança subjacente aos Sistemas de Incentivos. Para isso, realizou-se entrevistas a empresas que foram apoiadas pelo Sistema de Incentivos Qualificação e Internacionalização PME no âmbito do QREN, no concelho de Lisboa.

O objetivo do presente relatório foi cumprido, na medida em que a análise das entrevistas realizadas indicou que, regra geral, a perceção das empresas entrevistadas valida a teoria da mudança do Sistema de Incentivos do QREN. No entanto, ao pormenorizarmos, constata-se que foi no domínio financeiro que as empresas menos atribuíram uma influência, pelo menos direta, ao Sistema de Incentivos, assim como, contrariamente ao esperado, não consideraram existirem melhorias das condições de financiamento por terem sido recetoras de apoios públicos. Nos restantes domínios, nomeadamente da inovação e aprendizagem, internacionalização e desempenho competitivo, o Sistema de Incentivos, tal como previsto na teoria da mudança, promoveu a introdução de novos produtos e/ou serviços, motivou as empresas a incutir alterações na forma de organização interna, canais de distribuição, forma de relacionamento com os clientes ou na própria estrutura interna, potenciou um maior *know-how* e novas aprendizagens a diversos níveis, assim como um aumento de atividades colaborativas e de projetos em co-promoção. De um modo geral, as empresas entrevistadas percecionam que o incentivo permitiu um investimento, por parte das empresas, mais agressivo e facilitou a tomada de decisão. Percecionaram também que o incentivo tende a ser uma oportunidade para aumentar as competências do capital humano. Adicionalmente, o acesso ao Sistema de Incentivos potenciou um maior investimento em internacionalização, uma maior atuação em mercados internacionais e um reforço da sua orientação para o exterior, bem como um aumento do seu desempenho competitivo. Embora não seja um mecanismo causal evidente na teoria da mudança do Sistema de Incentivos como os mecanismos anteriormente mencionados, constata-

se também que o acesso ao Sistema de Incentivos tende a incutir a procura por outros incentivos, por parte das empresas recetoras de apoios.

Em forma de balanço geral sobre o Sistema de Incentivos do QREN, as empresas percecionam que o incentivo, de facto, permite um maior investimento em domínios como I&D, internacionalização e qualificação e realçam como principais benefícios do acesso ao Sistema de Incentivos, de um modo geral, o impulso no crescimento da empresa e a redução de custos de investimento. Em contrapartida, percecionam que a excessiva burocracia e inflexibilidade acompanhadas por um sentimento de desconfiança são aspetos depreciativos do Sistema de Incentivos.

Verificou-se, nesta investigação, com base nas entrevistas realizadas, que o incentivo tende a funcionar como amplificador, acelerador e facilitador de financiamento. Contudo, observou-se que não funcionou como catalisador. Adicionalmente, constatou-se que o Sistema de Incentivos apresenta, tendencialmente, um efeito de *spillover*.

### **Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futuras**

Ao longo da presente investigação, foram identificadas algumas limitações do estudo.

O estudo utiliza como fonte empírica empresas concentradas apenas no concelho de Lisboa e com reduzida diversidade de atuação, todas enquadradas no setor dos serviços. Assim sendo, faz sentido alargar e aumentar a amostra a empresas fora do concelho de Lisboa e de diferentes setores (i.e., indústria), não com o objetivo de a tornar mais representativa, mas para procurar captar especificidades que não se encontram presentes no grupo de empresas analisadas ou para identificar aspetos específicos a este tipo de empresas, produzindo conhecimento científico sobre o efeito destes instrumentos de apoio às empresas também em outros contextos.

Outra limitação prende-se com a distância temporal entre o presente estudo e o período de atuação do QREN, que pode ter influenciado algumas perceções das empresas entrevistadas, por estas não estarem tão bem recordadas do incentivo. Ademais, não foi de todo considerado, ao longo da dissertação, o contexto em que o apoio foi recebido (i.e., num contexto de crise).

Além disso, dada a multiplicidade de apoios existentes, pode existir um possível *confound* entre os diferentes apoios a que as empresas podem ter concorrido, o que limita a interpretação

dos resultados, dado que os efeitos encontrados podem não se dever, exclusivamente, ao apoio no âmbito do Sistema de Incentivos.

Adicionalmente, uma dificuldade encontrada na realização do presente estudo relaciona-se com a relação, por vezes, fraca entre o mundo empresarial e a academia. Como referido, das sessenta empresas contactadas apenas seis colaboraram na presente investigação.

Outra proposta de investigação seria analisar, através da teoria da mudança, os impactos do Sistema de Incentivos do Portugal 2020, aplicando uma metodologia semelhante à adotada no presente estudo.

Por fim, seria também importante realizar estudos longitudinais a este tipo de apoios, permitindo uma monitorização mais constante e sistemática dos seus efeitos no desempenho das empresas.

### **Implicações para as Políticas Públicas**

Com a crescente necessidade de escrutínio e de *accountability* perante a alocação de recursos públicos, considera-se ser importante recorrer a avaliações sistemáticas, metódicas e constantes, não apenas acerca dos Sistemas de Incentivos, mas igualmente do impacto dos fundos comunitários e de Políticas Públicas em geral, procurando entender o que, de facto, funcionou, como e em que circunstâncias. Tal potencia melhores tomadas de decisão e serve também como apoio à alocação de recursos, dada a maior informação disponível.

Ademais, a avaliação tende a ser fundamental, não apenas numa lógica de melhoria da Política Pública, mas também como uma forma de promover e melhorar o debate sobre Políticas Públicas.

Verifica-se também uma importante implicação face à implementação de Políticas Públicas. Os entrevistados, de um modo geral, sentem que existe ainda uma excessiva burocracia, pouca flexibilidade e sentimento de desconfiança por parte das entidades públicas competentes. Isto gera uma necessidade de repensar a abordagem adotada perante as empresas.

## Referências Bibliográficas

- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J. & Yeung, B., 1997. The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, 9(1), pp. 7-20.
- Aerts, K., Czarnitzki, D. & Fier, A., 2006. Econometric evaluation of public R&D policies: current state of the art. *Unpublished manuscript*, pp. 1-24.
- Alkin, M. & Christie, C., 2013. An Evaluation Theory Tree. Em: M. Alkin, ed. *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences*. s.l.:Sage, pp. 11-58.
- Augusto Mateus & Associados, 2011. *Avaliação da Operacionalização Inicial dos Sistemas de Incentivos no Contexto da Agenda Fatores de Competitividade*, s.l.: IFDR.
- Bannò, M. & Piscitello, L., 2010. The effectiveness of incentives to firm's outward internationalization. *Applied Economics Letters*, Volume 17, pp. 1729-1733.
- Bannò, M., Piscitello, L. & Amorim, C., 2014. The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), pp. 22-38.
- Barbosa, N. & Silva, F., 2018. Public financial support and firm-specific characteristics: evidence from Portugal. *European Planning Studies*, 26(4), pp. 670-686.
- Bardin, L., 2009. *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70.
- Becchetti, L. & Trovato, G., 2002. The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), pp. 291-306.
- Bellini, N., 2008. Business Support Policies. Em: P. Bianchi & S. Labory, edits. *International Handbook of Industrial Policy*. s.l.:Edward Elgar Publishing, pp. 362-379.
- Bennett, R., 2008. SME policy support in Britain since the 1990s: What have we Learnt?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(2), pp. 375-397.
- Bérubé, C. & Mohnen, P., 2009. Are Firms That Receive R&D Subsidies more Innovative?. *Canadian Journal of Economics*, 42(1), pp. 206-225.
- Birkland, T., 2016. *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts and Models of Public Policy Making*. 4ª ed. s.l.:Routledge.

Blamey, A. & Mackenzie, M., 2007. Theories of Change and Realistic Evaluation: Peas in a Pod or Apples and Oranges?. *Evaluation*, 13(4), pp. 439-455.

Blanes, J. & Busom, V., 2004. Who participates in R&D subsidy programs?: The case of Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy*, 33(10), pp. 1459-1476.

Bota, N., 2013. *A internacionalização de PME em Portugal - Construção de um Modelo Teórico*, Dissertação de Mestrado: ISCTE-IUL.

Bougrain, F. & Haudeville, B., 2002. Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31(5), pp. 735-747.

Branscomb, L. & Keller, J., 1999. *Investing in Innovation: Creating a research and innovation policy that works*. 1ª ed. EUA: MIT Press.

Brewer, P., 2009. Australia's export promotion program: Is it effective?. *Australian Journal of Management*, 34(1), pp. 125-142.

Brousselle, A. & Champagne, F., 2011. Program Theory Evaluation: Logic Analysis. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), pp. 69-78.

Buigues, P. & Sekkat, K., 2009. *Industrial Policy in Europe, Japan and the USA: Amounts, Mechanisms and Effectiveness*. s.l.:Springer.

Callejón, M. & García-Quevedo, J., 2005. Public Subsidies to Business R&D: Do They Stimulate Private Expenditures?. *Environment and Planning: Government and Policy*, 23(2), pp. 279-293.

Cansino, J., Lopez-Melendo, J., Pablo-Romero, M. & Sánchez-Braza, A., 2013. An economic evaluation of public programs for internationalization: The case of diagnostic program in Spain. *Evaluation and Program Planning*, Volume 41, pp. 38-46.

CCDRC, 2011. *Sistemas de Incentivos do QREN*. [Online] Available at:

[http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=333&Itemid=223](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=333&Itemid=223)

[Acedido em 16 Maio 2018].

Chen, H., 1990. *Theory-Driven Evaluations*. EUA: SAGE Publications.

Chen, H., 2006. A Theory-Driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. *Research in the Schools*, 13(1), pp. 75-83.

- Chen, H., 2014. *Practical Program Evaluation*. 2ª ed. s.l.:Sage.
- Clausen, T., 2009. Do subsidies have positive impacts on R&D and innovation activities at the firm level?. *Structural change and economic dynamics*, 20(4), pp. 239-253.
- Comissão Europeia, 2007. *Observatory of European SMEs - Analytical Report*, Bruxelas: Flash Eurobarometer 196 – The Gallup Organization.
- Comissão Europeia, 2013a. *Evalsed: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development*, s.l.: s.n.
- Comissão Europeia, 2013b. *Evalsed Sourcebook: Method and Techniques*, s.l.: s.n.
- Comissão Europeia, 2017. *Annual Report on European SMEs: Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, s.l.: União Europeia.
- Connell, J. & Kubisch, A., 1998. Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects, and problems. *New approaches to evaluating community initiatives*, 2(15-44), pp. 1-16.
- Coryn, C., Noakes, L., Westine, C. & Schröter, D., 2011. A systematic review of theory-driven evaluation practice from 1990 to 2009. *American journal of Evaluation*, 32(2), pp. 199-226.
- Cunningham, P., Gok, A. & Larédo, P., 2016. The Impact of Direct Support to R&D and Innovation in Firms. Em: J. Edler, P. Cunningham, A. Gok & P. Shapira, edits. *Handbook of Innovation Policy Impact*. s.l.:Edward Elgar Publishing Limited, pp. 54-107.
- Curran, J., 2000. What is Small Business Policy in the UK for? Evaluation and Assessing Small Business Policies. *International Small Business Journal*, 18(3), pp. 36-50.
- Czarnitzki, D. & Fier, A., 2001. Do R&D subsidies matter? Evidence for the German Service Sector. *ZEW Discussion Papers, No. 01-19*.
- David, P., Hall, B. & Toole, A., 2000. Is public R&D a complement or substitute for private R&D? A review of the econometric evidence. *Research Policy*, 29(4-5), pp. 497-529.
- Dodgson, M. & Rothwell, R., 1995. *The Handbook of Industrial Innovation*. s.l.:Edward Elgar Publishing.
- Doh, S. & Kim, B., 2014. Government Support for SME Innovations in the Regional Industries: The Case of Government Financial Support Program in South Korea. *Research Policy*, 43(9), pp. 1557-1569.

- Donaldson, S. & Lipsey, M., 2006. Roles for theory in contemporary evaluation practice: Developing practical knowledge. Em: I. Shaw, J. Greene & M. Mark, edits. *The Handbook of Evaluation: Policies, Programs, and Practices*. London: Sage, pp. 56-75.
- Dye, T., 2012. *Understanding Public Policy*. 14 ed. s.l.:Pearson.
- Feldman, M. & Kelley, M., 2006. The ex ante assessment of knowledge spillovers: Government R&D Policy, economic incentives and private firm behavior. *Research Policy*, 35(10), pp. 1509-1521.
- Fitzpatrick, J., Sanders, J. & Worthen, B., 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. 3<sup>a</sup> ed. EUA: s.n.
- Funnell, S. & Rogers, P., 2011. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. s.l.:John Wiley & Sons.
- Gama, R., 2014. *Incentivos às Empresas e Política de Inovação em Portugal - O QREN*, s.l.: Universidade de Coimbra.
- García-Quevedo, J., 2004. Do Public Subsidies Complement Business R&D? A Meta-Analysis of the Econometric Evidence. *Kyklos*, 57(1), pp. 87-102.
- Gertler, P. et al., 2016. *Impact Evaluation in Practice*. 2<sup>a</sup> ed. s.l.:World Bank Publications.
- González, X. & Pazó, C., 2008. Do Public Subsidies Stimulate Private R&D Spending?. *Research Policy*, Volume 37, pp. 371-389.
- Görg, H. & Strobl, E., 2007. The effect of R&D subsidies on private R&D. *Economica*, 74(294), pp. 215-234.
- Groenewegen, J., 2012. Introduction: Industrial Policy; Issues; Theories and Instruments. Em: W. Eisner & J. Groenewegen, edits. *Industrial Policies After 2000*. s.l.:Springer Science & Business Media, pp. 1-22.
- Guellec, D. & Van Pottelsberghe, B., 2003. The Impact of Public R&D Expenditure on Business R&D. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(3), pp. 225-243.
- Jann, W. & Wegrich, K., 2006. Theories of the Policy Cycle. Em: F. Fischer, G. Miller & M. Sidney, edits. *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*. s.l.:CRC Press, pp. 43-62.

Kang, K. & Park, H., 2012. Influence of government R&D support and inter-firm collaborations on innovation in Korean biotechnology SMEs. *Technovation*, Volume 32, pp. 68-78.

Katzenstein, P., 1985. *Small States in World Markets: Industrial Policy in Europe*. s.l.:Cornell University Press.

Knoll, N., 2003. Business R&D and the Role of Public Policies for Innovation Support: A Qualitative Approach. *WIFO*, pp. 1-27.

Knowlton, L. & Phillips, C., 2009. *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*. 1 ed. s.l.:Sage.

Koljatic, M. & Silva, M., 2011. Alliances in SMEs and cooperatives involved in business with low income sectors in Latin America. *Innovar*, 21(40), pp. 127-136.

Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S. & Kyläheiko, K., 2010. Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), pp. 135-155.

Lichtenberg, F., 1988. The Private R&D Investment Response to Federal Design and Technical Competitions. *American Economic Association*, 78(3), pp. 550-559.

Lundvall, B.-A., 2002. *The University in the Learning Economy*, Aalborg University: DRUID Working Paper.

Mamede (Coord.), R., 2018. *Relatório Final da Avaliação de Impacto dos FEII no Desempenho das Empresas*, s.l.: s.n.

Mamede, R. & Feio, P., 2012. *Institutional conditions for effective and legitimate industrial policies: the case of Portugal*, Working Paper: DINAMIA'CET.

Marques, A., 2006. *A Economia da União Europeia*. Coimbra: Almedina.

Mason, P. & Barnes, M., 2007. Constructing Theories of Change: Methods and Sources. *Evaluation*, 13(2), pp. 151-170.

Mateus & Associados, 2011. *Avaliação da operacionalização inicial dos Sistemas de Incentivos no contexto da Agenda Factores de*, s.l.: Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional.

Mateus & Associados & PwC, 2013. *Estudo de Avaliação Intercalar do Programa Operacional Fatores de Competitividade*, s.l.: Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE.

Mazzucato, M., 2013. *The Entrepreneurial State. Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. Londres: Anthem Press.

McLaughlin, J. & Jordan, G., 1999. Logic Models: A Tool for Telling Your Program's Performance Story. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), pp. 65-72.

Meuleman, M. & Maeseneire, W., 2012. Do R&D Subsidies Affect SMEs Access to External Financing?. *Research Policy*, 41(3), pp. 580-591.

Motta, V., 2018. Lack of access to external finance and SME labor productivity: does project quality matter?. *Small Business Economics*, pp. 1-16.

Muscio, A., 2007. The Impact of Absorptive Capacity on SMEs Collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(8), pp. 653-668.

Narula, R., 2004. R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), pp. 153-161.

Nooteboom, B., 1999. Innovation and Inter-firm Linkages: New Implications for Policy. *Research Policy*, 28(8), pp. 793-805.

North, D., Smallbone, D. & Vickers, I., 2001. Public Sector Support for Innovating SMEs. *Small Business Economics*, 16(4), pp. 303-317.

OCDE, 2005. *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities*, s.l.: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

Owen, J. & Rogers, P., 1999. *Program Evaluation: Forms and Approaches*. s.l.:Sage.

Pack, H. & Kamal, S., 2006. Is There a Case for Industrial Policy? A Critical Survey. *The World Bank Research Observer*, 21(2), pp. 267-297.

Pawson, R. & Tilley, N., 1997. *Realistic Evaluation*. s.l.:Sage.

Pimenova, P. & Vorst, R., 2004. The Role of Support Programmes and Policies in Improving SMEs Environmental Performance in Developed and Transition Economies. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), pp. 549-559.

Pitelis, C., 2007. European Industrial and Competition Policy: Perspectives, Trends and a New Approach. *Policy Studies*, 28(4), pp. 365-381.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K. & Denyer, D., 2004. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), pp. 137-168.

POFC, 2011. *Programa Operacional Fatores de Competitividade*. [Online] Available at: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/incentivos-as-empresas> [Acedido em 16 Maio 2018].

Porter, M., 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 74-91.

QREN, 2007. *Quadro de Referência Estratégico Nacional - Portugal 2007 - 2013*, s.l.: s.n.

QREN, 2012. *Quadro de Referência Estratégico Nacional - Relatório Estratégico*, s.l.: s.n.

QREN, 2014. *Relatório de Execução do Programa Operacional Fatores de Competitividade*, s.l.: COMPETE.

Rebocho, J., 2012. *A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas e as Políticas Públicas*, Dissertação de Mestrado: ISCTE-IUL.

Rodrik, D., 2004. *Industrial Policy For The Twenty-First Century*, s.l.: s.n.

Rodrik, D., 2008. Industrial Policy: Don't Ask Why, Ask How. *Middle East Development Journal*, pp. 1-29.

Rog, D., 2015. Infusing Theory Into Practice, Practice into Theory: Small Wins and Big Gains for Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 36(2), pp. 223-238.

Rogers, P. & Goodrick, D., 2015. Qualitative Data Analysis. Em: J. Wholey, H. Hatry & K. Newcomer, edits. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 4 ed. EUA: John Wiley & Sons, pp. 561-598.

Rogers, P., Petrosino, A., Huebner, T. & Hacsí, T., 2000. Program Theory Evaluation: Practice, Promise and Problems. *New Directions for Evaluation*, Volume 87, pp. 5-13.

Rogers, P. & Weiss, C., 2007. Theory-based Evaluation: Reflections Ten Years on: Theory-based Evaluation: Past, Present and Future. *New Directions for Evaluation*, Volume 114, pp. 63-81.

- Sanderson, I., 2002. Evaluation, Policy Learning and Evidence-based Policy Making. *Public Administration*, 80(1), pp. 1-22.
- Shapiro, H. & Taylor, L., 1990. The State and Industrial Strategy. *World Development*, 18(6), pp. 861-878.
- Stame, N., 2004. Theory-based Evaluation and Types of Complexity. *Evaluation*, 10(1), pp. 58-76.
- Stern, E., 2009. Evaluation Policy in the European Union and its Institutions. *New Directions for Evaluation*, Volume 123, pp. 67-85.
- Storey, D. & Tether, B., 1998. Public Policy Measures to Support New Technology-based Firms in the European Union. *Research Policy*, Volume 26, pp. 1037-1057.
- Sullivan, H. & Stewart, M., 2006. Who Owns the Theory of Change?. *Evaluation*, 12(2), pp. 179-199.
- Swann, D., 2018. *Competition and Industrial Policy in the European Community*. s.l.:Routledge.
- Taplin, D. & Clark, H., 2012. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*, New York: ActKnowledge.
- Tirole, J., 2018. *Economia do Bem Comum*. 1ª ed. s.l.:Guerra & Paz.
- Tödting, F. & Kaufmann, A., 2002. SMEs in Regional Innovation Systems and the Role of Innovation Support - The Case of Upper Austria. *Journal of Technology Transfer*, Volume 27, pp. 15-26.
- Warwick, K., 2013. Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, Volume 2, pp. 7-49.
- Warwick, K. & Nolan, A., 2014. Evaluation of Industrial Policy: Methodological Issues and Policy Lessons. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, Volume 16, pp. 2-75.
- Weiss, C., 1995. Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*, Volume 1, pp. 65-92.

Weiss, C., 1997a. How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?. *Evaluation Review*, 21(4), pp. 501-524.

Weiss, C., 1997b. Theory-based Evaluation: Past, Present, and Future. *New Directions for Evaluation*, Volume 76, pp. 41-55.

White, H., 2009. Theory-based Impact Evaluation: Principles and Practice. *Journal of Development Effectiveness*, 1(3), pp. 271-284.

Wilson, K., 2007. Encouraging The Internationalisation of SMEs. Em: J. Potter & A. Proto, edits. *Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and Tools*. s.l.:OCDE, pp. 43-63.

Wollmann, H., 2006. Policy Evaluation and Evaluation Research. Em: F. Fischer, G. Miller & M. Sidney, edits. *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*. s.l.:CRC Press, pp. 393-404.

Wright, M., Westhead, P. & Ucbasaran, D., 2007. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), pp. 1013-1030.

## **Anexos**

### **Anexo A – Guião da Entrevista**

#### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

Sou aluna de Economia e Políticas Públicas no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) e pretendo, com esta entrevista aferir a sua perceção acerca do apoio recebido pela empresa no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN). As suas respostas destinam-se apenas a servir de base à elaboração do meu trabalho final de Mestrado.

Obrigada por me conceder esta entrevista!

1. Em que consistia, em traços gerais, o projeto financiado pelo Sistema de Incentivos? Quais eram os seus objetivos principais?

#### **DOMÍNIO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA**

2. Após o acesso ao Sistema de Incentivos existiu um aumento da liquidez geral da Empresa? Por exemplo, a empresa conseguiu diminuir os prazos médios de pagamento?
3. O recurso ao Sistema de Incentivos possibilitou uma redução do risco financeiro? Por exemplo, aumentou a capacidade da empresa para suportar juros e outros gastos de financiamento?
4. As condições de financiamento reduziram-se em resultado do apoio recebido? Por exemplo, sentiram maior abertura dos bancos para conceder empréstimos com juros mais baixos e menos garantias?
5. A empresa tornou-se menos dependente de financiamento externo? O apoio esteve associado a um reforço dos capitais próprios?

#### **DOMÍNIO DA INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM**

6. O(s) projeto(s) apoiado(s) levou a introdução de um novo produto ou serviço? Esteve associado a alterações na forma de organização interna, nos canais de distribuição ou na forma de relacionamento com os clientes?

7. Sente que a empresa passou a dar mais atenção à inovação após a realização deste projeto? Aumentou o nível de investimentos nesta área? As despesas em I&D aumentaram, mantiveram-se ou reduziram após o projeto? Porquê?
8. O facto de ter tido este projeto apoiado levou a que a empresa aumentasse o número de colaborações com outras empresas e/ou entidades (por exemplo, universidades, centros tecnológicos, etc.)?
9. Sente que a empresa aprendeu com as colaborações estabelecidas? Em que áreas isso foi mais relevante: tecnológica, comercial, organizacional, de lobby? E as entidades parceiras, aprenderam alguma coisa com a empresa?
10. O projeto apoiado permitiu contratar trabalhadores mais qualificados ou aumentar/melhorar as competências dos trabalhadores existentes? Teria sido diferente caso o projeto não tivesse sido apoiado pelos SI?

### **DOMÍNIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

11. A empresa aumentou o seu esforço de internacionalização no contexto do projeto apoiado, face ao que fazia anteriormente?
12. A empresa passou a investir mais no esforço de internacionalização na sequência do projeto? Houve uma maior preocupação em orientar o desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa para os objetivos da internacionalização?
13. Houve um aumento do peso das exportações nas vendas? A Empresa conseguiu entrar em novos mercados?

### **DOMÍNIO DO DESEMPENHO COMPETITIVO**

14. O volume de negócios da empresa aumentou na sequência do projeto apoiado? E a sua quota de mercado? O investimento realizado permitiu aumentar as margens praticadas? E a rentabilidade da empresa? Isto refletiu-se também em salários mais elevados?

### **BALANÇO GERAL**

15. Que benefícios/prejuízos o projeto apoiado trouxe para a empresa? E para a economia portuguesa?

16. A empresa precisava do apoio para alcançar esses objetivos (do projeto) ou tê-los-ia alcançado na mesma se não tivesse sido apoiada?

## Anexo B – Transcrição das Entrevistas

## Questão 1 – Em que consistia, em traços gerais, o projeto financiado pelo Sistema de Incentivos? Quais eram os seus objetivos principais?

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<p>A [empresa] opera no mercado das telecomunicações móveis e os nossos clientes são basicamente operadores móveis. Grande parte do nosso negócio está vocacionado para o exterior, por exemplo o Reino Unido, Espanha e Noruega. Portanto, somos uma empresa muito tecnológica. Temos 190 colaboradores, grande maioria engenheiros na área das telecomunicações e na área de informática e evidentemente todo o nosso negócio está assente na inovação. Como tal, e</p>	<p>Tinha a ver com a internacionalização. Nós desenvolvemos <i>software</i> para a área de televisão e <i>media</i> e tinha a ver com a internacionalização para novos mercados, nomeadamente a Europa e Brasil... Nós já tínhamos África. Efetivamente a Europa não se concretizou, mas o Brasil sim. Estamos a trabalhar com o cliente do Brasil desde essa altura. Já tínhamos iniciado o contacto antes do QREN mas foi depois o QREN que ajudou... Também tivemos mais recursos a irem para lá. Os incentivos facilitaram</p>	<p>A nossa empresa é uma empresa totalmente vocacionada para mercados estrangeiros, nomeadamente Europa e mercados como o Canadá e outros países fora da Europa... Os quais são mercados que pretendemos alcançar. O QREN teve a sua importância na parte de nos permitir conquistar novos mercados.</p>	<p>Nós concorremos a quatro projetos. Dois deles foram apoiados e dos outros dois um foi aprovado, mas não havia verba para Lisboa. O primeiro projeto era de Investigação e Desenvolvimento 2007/2008 e era vocacionado para um <i>shopping</i> virtual. O segundo foi um projeto de internacionalização que foi aceite em que durante dois, três anos foi-nos fornecido dinheiro para pudermos internacionalizar a empresa. Pudemos andar em férias, pudemos andar em viagens, prospeção de</p>	<p>O projeto era um projeto de internacionalização para vários mercados, nomeadamente África, Ásia e América Latina. Nestes projetos, tenho de definir à partida os mercados e depois, no decorrer do projeto, chegava-se à conclusão que aqueles mercados não são.. As coisas mudam, não é? As coisas mudam ao longo do projeto e acabamos por não.. acabamos por ter de alterar os projetos e até que os mercados em que investimos mais foram a América Latina e as Caraíbas, direcionamos</p>	<p>Há um conjunto de países que identificamos como potencialmente interessantes para a [empresa] e, portanto, esta candidatura permitia que fossemos a esses países fazer algumas ações de pesquisa do quê que lá estava a acontecer e acompanhar também esses mercados em um ou dois casos com estudos paralelos para perceber se a nossa perceção era de facto uma perceção correta e por outro lado também tínhamos alguma coisa da nossa capacitação interna para</p>

porque fazemos muita um pouco a nossa investigação e internacionalização mais a desenvolvimento sério para esse País. É um consideramos fundamental país que leva um bocadinho que hajam programas que mais de tempo para a coisa ajudem a minimizar o andar para a frente. esforço da empresa. Fizemo-lo com o QREN e fazemos atualmente com o P2020. Já que vamos fazer esse investimento e acreditamos que é o que faz sentido vamos tentar receber algum benefício destes programas.... Acaba por ser quase um prémio que nos permite reduzir o esforço que a empresa investe nestas áreas. Adicionalmente, e visto que somos uma empresa muito ligada à internacionalização, já executamos programas de internacionalização, de

mercados, plano de para aí. Quando se fazem abordar esses mercados. *marketing*, entre outros. esses projetos, tendo em Em traços gerais era isto. Foi um projeto que foi conta que a economia está Os objetivos eram, pelo ganho e tivemos uma taxa sempre em constante menos em um ou dois de execução de 86%. Na evolução, é preciso ter em desses países, conseguir altura, fomos uma das conta que depois não é criar, ganhar alguns empresas com maior taxa propriamente o projeto que projetos e criar algumas de execução. Outro projeto é idealizado inicialmente e relações com entidades foi um projeto de inovação acaba por ser preciso locais porque dada a que não foi aceite. O realizar algumas intensidade da [empresa] primeiro de todos, o de alterações. é sempre importante ter I&D foi um projeto que parceiros locais. Nós teve pontuação máxima, mas como a dotação para quando fazemos este tipo Lisboa na altura era de de abordagem a países cinco milhões e tal... ficou diferenciados fora porque outra pretendemos, não só [empresa] na altura encontrar projetos, mas também encontrar alguém também tinham projetos local que nos possa ir muito grandes, de um fazendo esse milhão e dois milhões e, acompanhamento. por isso, ocuparam parte da dotação e, portanto, outras empresas tiveram pontuação positiva, mas

investigação e desenvolvimento e, nesta fase, temos três projetos de investigação e desenvolvimento no P2020 em curso, dois deles em co-promoção, ou seja, estamos a trabalhar com universidades. Uma com universidades e outra com um conceituado instituto privado de investigação Alemão. Estamos muito focados nisso. O projeto do QREN foi precisamente apoiar o processo de internacionalização da empresa. A empresa tem um grupo restrito de clientes em cada país. Em teoria três, no máximo quatro pois o número de operadores móveis é reduzido em cada país, razão pela qual é necessário

não tiveram direito a reembolso porque não havia. Foram esgotados por outros projetos com classificações maiores e, portanto, o nosso acabou por ser um projeto que até teve apoio de uma universidade e tudo, mas acabou por ser um projeto que não chegou a acontecer. O segundo projeto de internacionalização foi ganho. O terceiro projeto de inovação não foi ganho. O quarto projeto internacionalização e qualificação foi ganho e terminado acerca de dois/três anos. Consistia, novamente, em internacionalização e qualificação. Incluía também a inclusão de um

internacionalizar. Esse era o principal objetivo. O esforço de internacionalização é bastante grande. Na nossa área implica um grande investimento... quer em viagens, na participação em feiras, e na participação em comitativas que são muito úteis para compreender quais são as oportunidades de negócio que podemos ter naquele sítio. Geralmente, nesta área não é um negócio de uma venda fácil. Não se chega lá, faz-se uma proposta e começa-se a trabalhar. Por norma, temos de “namorar” um cliente entre a seis a nove meses para finalmente termos a primeira encomenda, digamos assim. Estes projetos de

novo posto de trabalho na empresa para ajudar numa área mais de imagem e de *marketing* da empresa. Depois tivemos também outros projetos, mas foi em coautoria e não dizem muito respeito a estes projetos.

internacionalização

permitem precisamente

ajudar-nos a diminuir o

esforço.

---

## Domínio da Situação Financeira

### Questão 2 – Após o acesso ao Sistema de Incentivos existiu um aumento da liquidez geral da Empresa?

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<p>O processo de internacionalização em si contribuiu definitivamente para que a empresa tivesse uma saúde financeira melhor. Até porque trabalhamos com clientes bastante sólidos do ponto de vista financeiro e com um risco muito baixo, o que faz com que consigamos, não só ter rentabilidade com projetos que nos dão um lucro interessante, mas, por outro lado, também como são bons pagadores permitem-nos ter uma melhor liquidez. Isso aí é indiscutível.</p>	<p>Não... Nós quando fizemos a situação do QREN foi mesmo só para essa parte da internacionalização. Utilizamos sempre recursos da empresa porque nós recebemos sempre depois. Temos de justificar. O valor foi um adiantamento e depois teríamos de ir justificando as despesas conforme íamos fazendo as despesas. Tivemos ali uns percalços. Houve alguns mercados que depois de iniciarmos o QREN não foram os mercados que depois achamos... fizemos um primeiro contacto, mas depois desistimos e focamo-nos mais no Brasil. Houve</p>	<p>Não, isso não. No nosso caso é um mercado, felizmente, bastante estável. São empresas bastante estáveis e, portanto, isso não contribuiu. Há uma política muito correta no que respeita aos pagamentos e recebimentos...</p>	<p>Não, nada disso. Pelo contrário. O QREN tem essa grande rasteira. O QREN são projetos que independentemente da pessoa ter ou não o dinheiro do QREN a pessoa tem que ter aquele projeto definido e feito, ou seja, tem que ter no seu plano para o ano seguinte aquele dinheiro disponível para a execução do projeto de internacionalização. O QREN o que vem fazer é ajudar em 45% daquele valor. O que acontece é que grande parte das empresas estavam a concorrer para os projetos quase como tábua de salvação, até porque 2008</p>	<p>A nossa empresa nunca teve muitos problemas em relação aos prazos de pagamento nem de recebimentos... Nunca teve muitos problemas. O projeto é evidente que ajuda dado que há um incentivo financeiro que permite... que não é de desprezar. Contudo, não influencia em termos de pagamentos, recebimentos, custos de financiamento, nem propriamente na liquidez da empresa</p>	<p>Dir-lhe-ia que não. A nossa estratégia relativamente à internacionalização... A [empresa] é uma empresa líder em Portugal no que diz respeito à consultoria de transportes, mas quando saímos de Portugal somos uma empresa muito pequenina e não temos... músculo financeiro para fazer grandes aventuras no processo de internacionalização e, portanto, a nossa estratégia passa muito por ir também associada aquilo que são parceiros associados em Portugal e que conhecendo a capacidade da nossa empresa nos desafiam para ir com eles. Portanto, o processo de</p>

---

alguma intervenção no mercado de Espanha, mas por exemplo no caso de Inglaterra não fizemos nada. No caso do Brasil resultou imenso. Mas como foi sempre um adiantamento por parte da empresa isso não influenciou.

foi o último ano das “vacas gordas”, como se costuma chamar. A partir daí entrou uma crise severa que arrastou a banca, arrastou tudo e, portanto, 2009, assim como, 2010 e 2011 foram anos tramados. A partir de 2012 as coisas começaram a melhorar um bocadinho pouco, portanto, o QREN de maneira nenhuma veio trazer ajuda. Alias, o projeto nem vai nesse sentido. O QREN pode alavancar a faturação no projeto a que se dedicou. No caso da internacionalização, por exemplo, aumentar a faturação a nível internacional da empresa. Agora se me perguntar se houve resultados práticos e diretos... Não, não houve. Houve um resultado... O

internacionalização também passa por encontrar esses tais parceiros. Aquilo que foi os resultados desse processo... naturalmente que melhoramos um pouco a nossa visibilidade externa, naturalmente que encontramos alguns projetos fora mas também têm sido projetos de dimensão relativamente reduzida. Paralelamente o mercado em Portugal e nos nossos mercados tradicionais, portanto, não consigo atribuir ao Sistema de Incentivos um aumento da liquidez geral da empresa. Podemos apenas atribuir no sentido de termos mais projetos.

reconhecimento da marca a nível internacional. Posso dizer que em três anos consecutivos de viagens a feiras tive um único projeto adjudicado numa feira. Esse reconhecimento não é direto, mas indireto. Anos depois a marca continuava a ser conhecida, o que fez com que nos viessem pedir algum trabalho. Ou de certa forma... isto aconteceu-nos também porque desde 2001 que tínhamos uma internacionalização da empresa e, portanto, isto acabou por ser um sublinhar daquilo que já tínhamos vindo a fazer e, de certa forma, ajudou a criar uma estrutura internacional. Ou seja, ajudou de certa forma a fortalecer a nossa imagem a nível internacional. Agora...

retorno direto a nível  
financeiro não houve. Houve  
um trabalho adjudicado, mas  
esteve muito longe de poder  
cobrir os custos que a  
empresa teve.

---

**Questão 3 – O recurso ao Sistema de Incentivos possibilitou uma redução do risco financeiro?**

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
O baixo risco da [empresa] decorre, por um lado, da sua rentabilidade e de ter capitais próprios muitos fortes. Os nossos capitais próprios rondam os 44%, o que é significativo. Por outro lado, ao trabalharmos com operadores de telecomunicações móveis, trabalhamos com grandes grupos económicos o que faz com que o risco seja muito baixo.	Sim. Ajudou um bocadinho, não digo que ajudou muito porque nós até somos uma empresa sólida. Ajudou um bocadinho. No caso das viagens por exemplo, ajudou nestes custos. porque as viagens para o Brasil são muito mais caras do que para a Europa. Ajudou nesse sentido.	Não. Basicamente evitamos essa política de juros. É evidente que por parte dos bancos se há uma maior liquidez porque essas medidas financiam uma parte dos custos, embora sejam custos com os quais à partida não estamos a contar com eles, pois são custos de prospeção de mercado... Não	Quando se coloca um projeto tem que se ter a consciência... Hoje em dia as coisas já funcionam um bocadinho diferente até porque se aprendeu com os erros do passado. Grande parte das empresas teve taxas de realização abaixo dos 50%. É um risco financeiro muito grande para a empresa. Das duas uma: ou aquele dinheiro está mesmo ou então o QREN pode ser o capítulo de encerramento da empresa. É extremamente perigoso uma empresa em dificuldades financeiras meter-se num projeto QREN. Muito perigoso mesmo pois corre o risco de incumprimento.	Não, não... Não teve efeito nenhum nesse tipo de aspetos relacionados com as finanças da empresa.	A [empresa] é uma empresa atrativa para os bancos. Porque é uma empresa que pede dinheiro e paga os empréstimos. Portanto, é um dos objetivos dos bancos emprestar e depois receber. Não só emprestar. E por isso nós somos uma empresa atrativa para os bancos e, por isso, a nossa relação com os bancos é uma relação muito boa. Pelo facto de sermos PME Líder já temos alguns benefícios... Com o Sistema de Incentivos foi-nos proposto, como tínhamos este apoio aprovado, que eventualmente eu fizesse, com base nisso,

adiantamentos sobre esse valor... Coisa que eu não fiz e, por isso, não tiramos, nessa perspetiva nenhuma vantagem. Em relação ao risco financeiro também não... Porque o nosso projeto era um projeto muito pequenino relativamente à dimensão da [empresa] e, portanto, não teve impacto o suficiente, que se notasse, que fosse significativo.

---

**Questão 4 – As condições de financiamento melhoraram em resultado do apoio recebido? Por exemplo, sentiram uma maior abertura por parte dos bancos para conceder empréstimos com juros mais baixos e menos garantias?**

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 6
<p>Para ser sincero não. Porque em vários momentos nós tentamos aceder a programas decorrentes dos financiamentos do QREN, ou do P2020, e chegamos à conclusão que a nossa capacidade negocial como empresa não se alterou em face de termos ou não tido um apoio.</p>	<p>Não. Na altura também surgiram as PME crescimento e as PME internacionalização em que podias recorrer ao banco e depois proporcionavam uma garantia... Também surgiu muita coisa nessa altura, logo depois do QREN... Nós candidatamo-nos e surgiu muita situação. Por isso, nunca achei que o QREN fosse uma situação que fosse melhorar a nossa situação com a banca.</p>	<p>Não, não foi à custa do QREN. Basicamente a banca funciona muito com base nos resultados da empresa e embora estes possam ser melhor pois receberam estes financiamentos... Isso é residual</p>	<p>Não. Realmente os bancos tinham programas.... Só que as clausulas e os padrões de aceitação fazia com que a grande maioria das empresas chumbassem. Numa altura de crise em que exigiam que as empresas tivessem a sua contabilidade positiva nos dois anos anteriores... era complicado. Portanto, eu não vi assim um grande apoio neste sentido... E aqueles que tiveram apoios acabaram por insolver depois. Houve empresas parceiras na altura que tiveram acesso a trezentos, quatrocentos mil euros de ajuda.... Mas depois acabaram por insolver porque aquilo não faria sentido nenhum... empresas com dificuldades</p>	<p>Não. Porque propuseram dar esse dinheiro em vez de estarmos à espera. Mas nesse Sistema de Incentivos como a garantia também não é a 100%, resolvi não usar isso como uma forma de fazer alguma antecipação. Não senti diretamente uma melhoria, mas se quisesse podia tê-lo feito.</p>

---

O Impacto dos Apoios às Empresas em Portugal: Avaliação Baseada na Teoria da Mudança  
financeiras com acesso a  
banca era para cobrir custos e  
mais custos e dívidas...

---

**Questão 5 – A empresa tornou-se menos dependente de Financiamento Externo? O apoio esteve associado a um reforço dos Capitais Próprios?**

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 6
<p>Não. Não, porque na prática o apoio contribuiu para que o investimento da empresa fosse mais baixo, na medida em que uma parte era participada. Indirectamente, acaba por contribuir na medida em que melhora os resultados líquidos do ano e, conseqüentemente, vai contribuir para melhorar os capitais próprios. No QREN, devemos ter recebido cerca de setecentos mil euros em benefícios e os capitais próprios da empresa são cinco milhões e meio... ainda é algum valor, é verdade. De alguma forma podemos dizer que contribuiu, na medida em que reduziu o nosso esforço de investimento.</p>	<p>Não. Neste caso, nunca recorremos ao banco nem a recursos externos à empresa. Foi sempre por capitais próprios. Nunca recorremos a financiamento externo.</p>	<p>Conseguimos. Mas não é suficiente. A necessidade de alavancagem é muito grande.</p>	<p>A nível de financiamento externo ficou igual, exactamente na mesma. A nível de reforço de capitais... não vejo aí uma grande relação com o projeto...</p>	<p>Não teve alteração...</p>

## Domínio da Inovação e Aprendizagem

### Questão 6 – O(s) projeto(s) apoiado(s) levou a introdução de um novo produto ou serviço? Esteve associado a alterações na forma de organização interna, nos canais de distribuição ou na forma de relacionamento com os clientes?

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<p>Sim. Produto. Nós temos uma linha de software próprio desenvolvido e que vendemos aos nossos clientes. Na componente de I&amp;D, a génese desse produto (uma parte da investigação) foi feita ao abrigo destes programas, portanto, indiretamente acaba por contribuir para a criação de novos produtos. A [empresa] é muito focada em serviços, mas como temos uma componente de produto para obter diferenciação na nossa oferta, a investigação tem um papel fundamental.</p>	<p>Aí tínhamos de desenvolver alterações porque o software estava feito para o nosso país porque aqui temos quase o monopólio das televisões. Tivemos de fazer algumas alterações pois mesmo falando a mesma língua, como no caso do Brasil... Tivemos de fazer algumas alterações, por exemplo, fizemos um pouco mais de inovação na parte das produtoras. O nosso projeto desenvolve software para gestão de tudo o que é televisão. Só que eles lá têm as telenovelas e necessitaram, e aí tivemos de inovar, de um</p>	<p>Sim. Não lhe sei dizer quais, mas sei que sim. Mas são questões muito técnicas que não domino. Sou a única pessoa aqui de gestão. Mas sei que sim. Nós também já temos boas práticas que são ditadas pelo próprio mercado pois os nossos clientes já fazem auditorias ao trabalho...</p>	<p>Sim, teve. Houve uma aprendizagem muito grande a nível de cultura empresarial internacional. Houve. Houve, sem dúvida alguma. Houve uma grande aprendizagem de como é que... como houve mais viagens e houve mais feiras, houve a noção e sentiu-se muito mais como é que os mercados funcionavam... o que fez com que internamente trouxesse algum saber, algum know-how sobre como lidar com alguns clientes. Isso sem dúvida alguma. Houve uma aprendizagem.</p>	<p>Nós desenvolvemos software e, portanto, todos os dias há inovações. Todos os dias temos de nos adaptar. Agora o projeto... não propriamente pelo projeto..., mas durante o projeto conseguimos entrar no mercado da Jamaica. Um novo produto não era, mas houve necessidade de adaptar o nosso software a este novo mercado, tendo também em conta a legislação e o governo da Jamaica, entre outras coisas. O projeto em si não é inovador, mas tem muitas inovações... Tivemos de adaptar um sistema de</p>	<p>Sim, muito colateralmente... Mas sim. Nós nestes projetos temos uma pessoa associada ao projeto, alias, em determinados momentos até tivemos duas e portanto, estas pessoas de alguma forma, em termos de organização interna... Nós viramos essa pessoa mais para a procura destes novos canais de distribuição e destes novos mercados. Por isso, colateralmente teve esse impacto. Relativamente à inovação... temos mais de 70 projetos de I&amp;D realizados para a comissão europeia. Somos consultores da comissão desde 1995 e,</p>

---

desenvolvimento de um software para o planeamento das telenovelas. Foi necessário para nós fazermos alterações e houve inovação do nosso programa, do nosso software.

*backoffice* para a Web e foi portanto, não foi este projeto um esforço... algo que que nos fez aumentar a nossa podemos chamar uma preocupação com a inovação. inovação. Foi algo que foi Ela já existe na [empresa]. O preciso fazer...Mais tarde que este projeto permitiu foi ou mais cedo íamos fazer direcionar parte do nosso isso. esforço comercial para mercados e, portanto, tem mais impacto na forma de organização interna, para mercados onde nós não chegávamos. Neste projeto tínhamos algumas viagens para alguns países da Europa em que a [empresa] não estava. Mas era um projeto muito mais virado para fora da Europa. Virado para o Brasil, para os PALOP, virado para os países de Leste.... Era para esses mercados em que a [empresa], na altura, e ainda hoje, não tem grande visibilidade. Ou seja, teve efetivamente um



**Questão 7 – Sente que a empresa passou a dar mais atenção à inovação após a realização deste projeto? Aumentou o nível de investimentos nesta área?****As despesas em I&D aumentaram, mantiveram-se ou reduziram após o projeto? Porquê?**

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<p>A empresa por si é muito sensível à inovação, até porque nesta área as tecnologias estão sempre a avançar. Se não inovarmos, morremos. De qualquer forma, o facto de termos acesso a estes programas permite-nos, de uma forma mais agressiva, investir em inovação. Na prática, se há uma participação de 45% ou 50% do custo que nós vamos despende, é lógico que a decisão de investir é mais fácil, pois o montante é mais baixo. Nesse aspeto tem ajudado.</p>	<p>Sim, aumentaram. Tanto que nós também fazemos aquele SIFID todos os anos.</p>	<p>Não tanto, pois a inovação já era um foco da empresa.</p>	<p>Não... Não, ficou exatamente na mesma. Com disse, o QREN são projetos complexos... Muitas vezes a pessoa pensa que ao fim de dois anos já somos os maiores. Mas não. O que se passa é que não é fácil a introdução a nível de alguns países. Em dois anos, uma empresa não consegue consolidar-se a nível internacional... a não ser que tenha um determinado tipo de serviço ou de produto que seja extremamente relevante em algum país. Requer um trabalho contínuo. Ou seja, durante aqueles dois anos de projeto foi realmente muito bom. Alavancou-nos as feiras. Mas depois teve de haver um trabalho comercial e um</p>	<p>No nosso caso e na nossa área ou inovamos ou morremos. É um produto intangível... Pronto, ajuda de alguma forma... Mantivemos as despesas em I&amp;D mais ou menos em torno dos 20%. O que também tem muito a ver com a própria área.</p>	<p>Não, não passamos a dar mais atenção à inovação. Mantivemos a mesma. Também não aumentamos o nível de investimentos na área porque nos já investíamos. Já estamos nesta rota há muitos anos... Este projeto foi efetivamente para perceber se haviam outros mercados em que as nossas competências podiam ser interessantes e, portanto, muitas das vezes o que utilizamos como variável para explicar porque somos diferentes é efetivamente isto... o facto de já termos feito os tais projetos de inovação para a comissão. Portanto, tem a ver com isso e não tanto com usar este Sistema de Incentivos para nos posicionarmos ao nível de I&amp;D.</p>

trabalho de relacionamento....

Inclusive países com o médio oriente que são países que requerem um trabalho muito grande. Até se calhar confiança. E depois então talvez conseguir algum pedido de proposta. O reconhecimento em si foi bom. Mas foi também preciso muito trabalho pós-projeto.

Não aumentaram. No essencial, mantiveram-se. Às vezes aumentamos as despesas de investimento em I&D mas não é motivado por este processo de internacionalização. É porque há mais oportunidades, aparece algo que faz sentido a [empresa] concorrer. Tem a ver com isso e não com o facto de termos este Sistema de Incentivos.

---

**Questão 8 – O facto de ter tido o projeto apoiado levou a que a empresa aumentasse o número de colaborações com outras empresas e/ou entidades (por exemplo, universidades, centros tecnológicos, etc.)?**

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<p>Sim. O QREN é o início, a evolução que temos tido com outros programas permitiu uma cada vez uma maior ligação à academia, às universidades e como tal acabamos por estar mais próximos do conhecimento académico. Neste momento temos dois projetos em co-promoção precisamente com universidades. É uma forma interessante de trazer inovação... trabalhar em conjunto com as universidades que trazem ideias novas, complementadas pela promoção e suporte dos nossos colaboradores no desenvolvimento das suas teses de mestrado e doutoramento através da</p>	<p>Não, não tivemos essa situação. Esta área é um bocadinho específica.... Pronto, tivemos ali na parte da inovação a contratação de pessoas externas. Foi necessário aumentar a equipa. O QREN tinha um inconveniente... Na altura, qualquer alteração que quiséssemos fazer era uma confusão. O QREN não foi flexível para as empresas. Durante todo o projeto é natural que existam coisas que podemos querer alterar e isso não era muito fácil. Era uma complicação.</p>	<p>Sim sim, isso sim. Com essa ajuda nós fomos a várias conferências e congressos nos quais fizemos contactos e daí nascem relações com institutos e universidades.</p>	<p>No início sim. Depois não. Até porque o de I&amp;D e o de Inovação não foi aprovado, logo o apoio das universidades aqui não teve grande impacto. Com outras empresas e entidades locais sim. Houve contactos. Contactos que depois deram frutos. E são sempre contactos de aprendizagem, de troca de informações e formação. Nesse sentido houve. Houve retorno indireto.</p>	<p>Sim, assumo que isso aconteceu. São projetos grandes o que fez com que tivéssemos de procurar parceiros... trabalhar com parceiros locais dado que é um mercado e um local diferente do nosso, com diferentes costumes, diferentes formas de estar... É sempre mais fácil com parceiros. Procuramos diferentes parcerias, as quais neste momento ainda se encontram ativas.</p>	<p>Sim.... Muito relativamente... Essa colaboração já existe.... Aumentou nos países que conseguimos chegar lá. Tem a ver com o que lhe disse logo no início. Como nós tentamos sempre não só ir para o país, mas depois ter lá um parceiro local, nessa perspetiva aumentou a colaboração com outras empresas e entidades.</p>

nossa investigação. Por um lado, o nosso colaborador tem acesso a uma estrutura sólida para poder desenvolver conhecimento e poder trabalhar numa tese inovadora, facilitando o seu sucesso. Por outro lado, ajudamos no processo de investigação e de inovação. Nós trabalhamos muito em colaboração e cada vez mais. Temos a ambição de podermos vir a participar no futuro num projeto ao abrigo do Horizonte 2020 que é no fundo a estrela dos programas desenvolvidos pela União Europeia. Muito embora seja de uma exigência muito elevada, passo a passo vamos dominando as várias áreas. No passado trabalhamos programas individuais, agora já estamos a trabalhar em

programas em co-promoção.

Ambicionamos um dia, de facto, fazer parte de um projeto a nível europeu porque é importante... Em matérias tecnológicas, a partilha de informação é fundamental.

---

**Questão 9 – Sente que a empresa aprendeu com as colaborações estabelecidas? Em que áreas isso foi mais relevante: tecnológica, comercial, organizacional, de lobby? E as entidades parceiras, aprenderam alguma coisa com a empresa?**

Empresa 1	Empresa 3	Empresa 5	Empresa 6
<p>É 100% tecnológico... Quer dizer tecnológico, mas também ao nível da criação de recrutamento. Isto porque ao trabalhar com as universidades, trabalhamos com alunos e ao trabalharmos com alunos identificamos talentos e ao identificarmos talentos encontramos pessoas para se juntar à empresa e acaba por ser bastante benéfico.</p>	<p>Sim sim, sem dúvida. Essencialmente na parte tecnológica.... Não tenho feedback em relação ao que as entidades parceiras possam ter aprendido.</p>	<p>Nós aprendemos com os projetos. Um processo de internacionalização de uma empresa é um projeto difícil... Não é em dois anos que se consegue, mas estes apoios do QREN e do Portugal2020 ajudam as empresas a perceberem novos mercados... Mas só não chegam, não é? E vender noutro país é sempre mais difícil do que vender no nosso. Portanto, ajudou-nos a compreender melhor qual deveria ser o nosso modelo de internacionalização... Isso tem que passar sempre por parcerias. Não podemos ir sozinhos. Para ir sozinho para um mercado é preciso muito dinheiro... e os recursos não são ilimitados, não é...</p>	<p>Sim, permitiu um maior conhecimento local... Na parte tecnológica em princípio não pois normalmente trabalhamos com as nossas metodologias, temos as nossas tecnologias. Na parte comercial claramente que sim pois como são parceiros locais permitem-nos compreender como o mercado funciona localmente. Na parte organizacional às vezes sim, não tanto da nossa organização, mas no sentido de perceber como as empresas localmente também se organizam. Em relação ao lobby, os nossos parceiros... Tenho sempre a expectativa que eles possam fazer algum lobby local. Se tivesse que escolher uma diria a área comercial... Acho que aprenderam connosco porque nós não fazemos só apoio local mas fazemos também alguma transferência de conhecimento... Portanto, há algum intercambio. Os mercados como lhe disse são mercados relativamente distantes. Já não é Europa. Estamos à procura de mercados mais distantes de Portugal e não temos a</p>

capacidade – como lhe disse quando saímos de Portugal somos uma empresa muito pequena – e, portanto, não temos a capacidade para chegar lá instalados e termos as pessoas, os técnicos todos disponíveis e, nesse sentido, o parceiro local é importante para transferir a tecnologia e conhecimento para eles, para que eles depois possam representar, ser a nossa cara, em alguns projetos.

---

**Questão 10 – O projeto apoiado permitiu contratar trabalhadores mais qualificados ou aumentar/melhorar as competências dos trabalhadores existentes?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>Permitiu contratar mais trabalhadores, sim. Até porque grande parte destes programas pressupõe a criação de emprego. Muito embora em termos de aumento de qualificação é relativo pois se lhe disser que em cento e noventa pessoas provavelmente teremos na empresa dez pessoas não licenciadas.... Somos uma empresa altamente tecnológica. Licenciados, Mestres, Doutorados... Temos muito poucas pessoas sem formação superior. Inclusive uma colega nossa dos recursos humanos não tinha formação superior e a empresa convidou-a a fazer uma licenciatura, que, entretanto, terminou há umas</p>	<p>Não. Na nossa área já temos pessoas qualificadas e pessoas maioritariamente jovens. Quando contratamos.... Geralmente a pessoa que vem para cá tem de aprender da área pois é uma área que não há no mercado. Somos a única empresa em Portugal. É difícil encontrar uma pessoa que já tenha conhecimentos nesta área. Portanto, temos de fazer sempre uma formação. São sempre pessoas novas. Não contribui para ir buscar pessoas mais qualificadas porque geralmente as pessoas que vamos buscar são sempre qualificadas.</p>	<p>Não, porque a partida já o próprio perfil da empresa obriga a ter pessoas extremamente qualificadas e, portanto, não decorre exclusivamente do projeto apoiado.</p>	<p>Sim. Permitiu. Contratamos uma pessoa e essa pessoa trouxe alguma inovação.</p>	<p>Permitiu a contratação de dois recursos essencialmente focados, direcionados para o mercado internacional, sim. Especialmente ao nível do design do produto. Foi importante.</p>	<p>A resposta é sim. Não lhe dir-lhe-ia que não é trabalhadores mais qualificados porque, no geral, todas as pessoas que trabalham na [empresa] são todas licenciadas, sendo que mais de 60% têm mestrado e algum doutoramento. Portanto, não é uma pessoa mais qualificado, mas é uma pessoa com um alto nível de qualificação. Não teria sido diferente. Nós quando decidimos fazer esse investimento no domínio da internacionalização, nós não o entendemos como crítico, mas sim como um suporte para fazer essas pesquisas. Este conhecimento de mercado seria sempre feito. O Sistema de Incentivos funcionou como um acelerador, mas eu tomei a decisão de fazer essa abordagem antes de ir à procura dos financiamentos</p>

---

duas, três semanas e, portanto,  
já não faz parte dos não  
licenciados.

associados. Era algo que já estava  
planeado, que já queríamos fazer e  
o incentivo funcionou como  
acelerador.

---

**Domínio da Internacionalização****Questão 11 – A Empresa aumentou o seu esforço de Internacionalização no contexto do projeto apoiado, face ao que fazia anteriormente?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>Sim, sim. Embora a nossa base seja muito assente na internacionalização, é inegável que os programas ajudam precisamente a agilizar esses processos. Ainda há dois anos atrás nós não tínhamos uma força de vendas dedicada, ou seja, qualquer um dos nossos engenheiros que estavam a trabalhar para o cliente identificava oportunidades de negócios e funcionava como um comercial. Neste momento, temos uma equipa de doze profissionais espalhados pelo mundo, entre Portugal, UK, Espanha, Quénia, Brasil e a Região de África...Temos uma equipa bastante forte de vendas e tal decorre, de facto, da nossa</p>	<p>Sim. Aumentamos face ao que fazíamos anteriormente. O Brasil abriu-nos portas para a América Latina e para o Chile e também para outros mercados que nós não tínhamos pensado fazer alguma coisa e abriu-nos portas para aí. Nós aqui já temos o mercado todo e só nos resta ir para fora. Temos de fazer sempre algumas inovações pois há sempre coisas a evoluir...</p>	<p>Sim sim, bastante significativamente. Se calhar tínhamos sido mais contidos, mas com o financiamento obviamente que apostamos em mais mercados do que aquilo que teria sido possível sem o financiamento.</p>	<p>Não. Só durante o tempo do projeto. Aí sim houve um reforço. Houve um trabalho contínuo e intenso a nível internacional. Como eu digo, desde 2001 que trabalhamos a nível internacional. Portanto, trabalhar a um nível internacional não era estranho. O que fez foi que com durante aqueles dois, três anos nós intensificássemos o nosso trabalho comercial a nível internacional e isso permitiu ir a mais reuniões, ir a feiras, conhecer alguns clientes que não conhecíamos pessoalmente, que apenas conhecíamos por telefone. Permitiu de certa forma que houvesse esse trabalho.</p>	<p>O objetivo era esse. Se ele foi conseguido... Posso dizer que sim. É natural que ao longo do percurso há problemas, há constrangimentos... As condições do mercado mudam mas é evidente que o projeto ajudou neste aspeto.</p>	<p>Sim, sim. Como funcionou como acelerador aumentamos o nosso esforço.</p>

estratégia de inovação,  
internacionalização e de  
diversificação geográfica.

---

**Questão 12 – Considera que houve uma maior preocupação em orientar o desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa para os objetivos da Internacionalização?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>Sim. Posso dizer que à medida que o nosso projeto foi crescendo, por exemplo para Espanha, e começamos a fazer muito trabalho remoto desde Portugal para outros países, surgiu a necessidade de falar com colegas espanhóis a um nível que não o espanhol corrente e tivemos de formar as pessoas com aulas de espanhol. O facto de estarmos expostos a mercados como o mercado inglês onde, por excelência, os domínios tecnológicos são bastante elevados, exigiu uma formação cada vez maior dos nossos quadros para que estes tenham condições para criar valor e para que a [empresa] seja vista como</p>	<p>Sim, em termos de formações. Agora estamos a fazer um curso de Espanhol porque vamos para outros países da América Latina. Tivemos de fazer mais um esforço em formação específica nessa área e também em casos de algumas certificações a atualizações para os softwares.</p>	<p>É algo em que apostamos sempre. Independentemente do financiamento recebido é algo em temos de apostar sempre.</p>	<p>Sim. Sim. As pessoas tiveram de começar a falar mais inglês, começaram a ter mais cuidado e começaram também, de certa, forma a interiorizar que como muitos dos clientes que nós tínhamos, havia formas diferentes de trabalhar com cada cliente. Portanto, os do médio oriente de uma maneira, os russos de outra, os europeus de outra, os de Portugal de outra.... Aí houve um trabalho de aprendizagem entre todos de forma a podermos mais facilmente nos ligar e criarmos empatia com esses clientes internacionais.</p>	<p>Sim, isso sim. Porque nós até criamos um departamento essencialmente dedicado a projetos internacionais. Antes estava separado e depois existiu a possibilidade da criação do tal departamento para mercados internacionais.</p>	<p>Também é verdade...</p>

uma empresa com valor  
acrescentado para o negócio dos  
nossos clientes.

---

**Questão 13 – Houve um aumento do peso das exportações nas vendas? A Empresa conseguiu entrar em novos mercados?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
Sim sim. Não é exclusivamente resultado desses investimentos, mas também... sim, também resulta desses investimentos.	Após o incentivo sim. Foi uma coisa que não foi imediata. Não foi no ano que se fez no projeto nem no ano após, mas sim após um ano e meio, mais ou menos. A Empresa entrou nos mercados que referi anteriormente.	Sim, significativamente. Para isso contribuiu bastante. Atualmente mantemos esses mercados e o objetivo é crescermos ainda mais nesses mercados.	sim. A empresa... Não foi direto. Foi como lhe disse a pouco, não foi direto. Foi posteriormente ao projeto. Durante o projeto não. Durante o projeto foi mesmo a área comercial e é como lhe digo, não houve um retorno direto. Depois sim. Depois... principalmente no Médio Oriente houve um ligeiro retorno e numa das viagens conhecemos duas, três pessoas ligadas ao Médio Oriente o que depois nos permitiu fazer alguns trabalhos lá. Mas já posteriormente ao projeto. Não durante o projeto. São mercados que mantemos. A Europa sim... Centro da Europa mantemos. A Turquia e a Rússia também. Mas, por	Sim sim, não sei agora a percentagem... Mas sim, sem dúvida. Mas também é relativo porque, por exemplo, no primeiro ano tivemos uma grande faturação lá fora mas depois no ano seguinte as exportações podem não ser tão notáveis... Por isso depende muito. Conseguimos entrar em novos mercados e mantemos atualmente esses mercados...	Se aumentou o peso das exportações nas vendas a resposta é variável, dependendo dos anos, mas tendencialmente sim... Permitiu-nos alargar os nossos mercados. Existiram alguns mercados onde acabamos por entrar com projetos pequeninos, mas temos de começar por algum lado, apesar dos projetos não terem grande dimensão. Portanto, não tem um grande reflexo no peso das exportações, mas tem um reflexo importante na diversificação dos destinos. Nesse aspeto nós agora trabalhamos em projetos na Rússia, em projetos na Ucrânia. Áreas que nós queríamos explorar e não estávamos a conseguir.... Reforçamos

exemplo, o Médio Oriente estamos outra vez a tentar retomar porque perdemos. Foi um mercado que tínhamos ganho, mas depois perdemos...

alguma coisa da nossa presença no Brasil. Tem alguma consequência. Não tem tanta consequência no peso das exportações porque são projetos pequenos ainda, mas tendencialmente terão.

---

**Domínio do Desempenho Competitivo**

**Questão 14 – O volume de negócios da empresa aumentou na sequência do projeto apoiado? E a sua quota de mercado? O investimento realizado permitiu aumentar as margens praticadas? E a rentabilidade da empresa? Isto refletiu-se também em salários mais elevados?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>Sim. O projeto de diversificação permitiu a possibilidade de entrarmos em mercados economicamente mais fortes, como por exemplo Inglaterra. Permite-nos obter muito melhores margens de negócio e permitiu-nos crescer bastante em termos de volume de negócio. A [empresa] há uns sete anos atrás faturava cerca de seis milhões de euros e neste momento estamos perto dos dezoito milhões. É um crescimento significativo, que decorrente</p>	<p>Nós também estávamos em Angola e tínhamos um volume muito grande em Angola que acabou por diminuir com os problemas que surgiram. Notou-se uma diminuição no volume global da exportação da empresa, mas houve um aumento da exportação para outros países. Apesar de uma diminuição que se nota no balanço... Isso deve-se a Angola. Deixamos de ter tantas vendas para Angola, mas passamos a ter</p>	<p>A nível da rentabilidade sim, pois diminuíram-se os custos que iríamos ter, mesmo na ausência do incentivo. O volume de vendas... eu acho que iríamos ter esse crescimento de qualquer das formas... O financiamento teria sido feito era por nós, mas penso que teria existido esse crescimento pois temos tido sempre um crescimento em torno dos 30% por ano...</p>	<p>Não, não. Foi como lhe disse. O retorno do projeto não foi direto. Houve um custo acrescido da empresa a nível de custos pois tivemos que suportar os 55% do projeto. O que aconteceu foi... a empresa ficou com o seu rácio financeiro menor e ficou com o seu capital menor em relação ao investimento. Ou seja, depois do projeto... devido a se calhar termos perdido alguns mercados... um processo financeiro intenso durante o projeto, para fazer face aos custos que haviam. O QREN nem sempre... por exemplo, na primeira feira que fizemos acreditamos</p>	<p>Sim, a nível exterior sim.... Realmente sim. As pessoas deslocadas pelo projeto têm benefícios. Os benefícios são por um projeto... Por exemplo uma pessoa que vá para El Salvador tem que ter um benefício, um incentivo... As pessoas que acabam por beneficiar são as que estão diretamente envolvidas, ligadas, ao projeto apoiado.</p>	<p>É uma das partes... Primeiro que tudo, o volume de negócios tem vindo a aumentar. A quota de mercado em alguns países é inexistente, é muito pequenina. Relativamente a Portugal não, não alterou. Em Portugal não porque já somos uma empresa líder nesta área e não posso ter expetativas de aumentar essa quota. Agora... não consigo identificar de forma muito direta as consequências deste apoio que nós tivemos. A não ser na perspetiva da internacionalização porque na perspetiva da empresa o apoio é relativamente pequeno. Agora sinto que trouxe</p>

---

exclusivamente exportações.	das para outros países. Mas o crescimento nos outros países não foi tão acima ao ponto de permitir que as exportações fossem maiores. Mas houve um aumento no volume de negócios da empresa apos o projeto apoiado.	completamente que os custos da feira seriam pagos, o que faria sentido. O transporte do stand não estava incluído. Ou seja, a feira estava. A ida de um colaborador sim. A ida de um segundo colaborador também, mas a nível de prospeção. Mas os custos do transporte não. Ou seja, logo a partida... íamos para feiras que custam uma média entre os doze e os dezoito mil euros e o transporte cerca de quatro mil euros. Logo aí tivemos a surpresa que o QREN não participava o transporte do stand, ou seja, mais quatro mil euros.... Mais custos que a empresa teve de suportar. Ou seja, depois do projeto... pelo contrário, a empresa sofreu. Porque houve um investimento e tivemos de cobrir tudo. Tanto que no	alguma... Uma nova dinâmica. E, nesse sentido, admito que parte do crescimento que estamos a ter no volume de negócios da empresa decorra daí. Naturalmente acabei de dizer que são projetos de pequena dimensão, mas são projetos diferentes e em outras áreas geográficas. Não são os grandes responsáveis pelo aumento significativo do volume de negócios da empresa, mas contribuíram para isso. Relativamente à rentabilidade da empresa, esta tem vindo a aumentar. Mas não diretamente destes projetos. Estes projetos são projetos que a [empresa] ainda está a investir e, por isso, os projetos em si, aquilo que vamos fazendo fora de Portugal, diferente daquilo
-----------------------------	---	--	--

---

segundo projeto a nossa taxa de realização já foi de 50% e, portanto, já foi muito pequena nesta internacionalização e qualificação. O primeiro foram 82%, mas o segundo já foi uma taxa muito baixa. Precisamente por isso. Porque às tantas a empresa deixou de ter capacidade financeira para fazer face a todas as despesas... Portanto, impensável aumentar salários, impensável meter mais pessoas. Um país em crise, os bancos a não emprestarem nada.... Foi como lhe disse a pouco, após o QREN, houve muitas empresas que insolveram porque, mesmo com dinheiro, criaram tantas dívidas à banca, criaram tantas dívidas em todo o lado que acabaram depois por insolver. Porque... era impossível. Em

que já fazíamos, são projetos em que a [empresa] ainda está a meter dinheiro, digamos assim. Portanto, em termos de rentabilidade global da empresa funciona negativamente. Funciona positivamente na perspetiva de que vamos alargar o mercado. Nessa perspetiva valeu a pena fazer isto. A rentabilidade da empresa foi o driver para que pudéssemos fazer este investimento em novos países. Não se refletiu em salários mais elevados, não tem impacto nisso... Nós não alteramos nada na nossa política de recursos humanos devido ao Sistema de Incentivos. Não se alterou nada. O Sistema de Incentivos funcionou de facto como acelerador, mas não como modificador da estrutura da

crise, com custos e reduções de faturações, com clientes a falirem e nós estando ligados ao setor imobiliário.... Foi pelo contrário. Decresceu bastante a capacidade da empresa no que quer que seja. Quer seja a remunerar colaboradores, quer seja a contratar novos colaboradores, quer seja a comprar ou inovar... investimento para inovação ou para aquisições de equipamento.

empresa, a não ser algumas pessoas cá dentro que passaram a olhar de forma diferente para o mercado internacional.

**Balanço Geral****Questão 15 – Que benefícios e/ou prejuízos o projeto apoiado trouxe para a Empresa?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>O benefício direto decorre do investimento e do impacto financeiro positivo da comparticipação que os programas dão. Indiretamente ou consequentemente, o benefício surge por ajudar a promover mais atividades de investigação e mais investimento na internacionalização. Todo este investimento adicional vai repercutir-se no crescimento da empresa e no crescimento do volume de negócios.</p>	<p>Acho que foi importante. Acho que correu bem, no geral. Algumas coisas não correram tão bem pois houve uma serie de coisas que necessitávamos de fazer, mas que não eram financiadas. Agora sei que com o PT2020 já são. Acho que foi positivo porque conseguimos entrar em novos mercados, nomeadamente o Brasil que é um mercado que demora bastante tempo. Em termos negativos, penso que foi o facto de ser muito burocrático e</p>	<p>Ao aumentar a rentabilidade e poupar o valor que iríamos gastar na internacionalização, que é o foco da empresa, obviamente que isso serviu para canalizar essa “poupança” para alavancar outros investimentos, nomeadamente infraestruturas da empresa. É nesse sentido que o grande benefício destes financiamentos é que depois com essa “poupança” é possível alavancar outros investimentos da empresa como as infraestruturas, na contratação de novos recursos humanos... Além de internacionalizar ainda</p>	<p>Um dos benefícios foi sem dúvida alguma o reconhecimento da marca a nível internacional. Aí eu acho que teve um peso muito grande. E isso também tem um valor. Se transformarmos isso em valor... teve um peso grande, teve. Porque o reconhecimento fez com que se reconhecesse todo o trabalho que tinha vindo a ser feito no passado, desde 2001. O estar constantemente em feiras... As pessoas depois perguntaram se estivemos em determinados sítios e</p>	<p>Essencialmente ao nível da internacionalização... Se uma equipa consegue um projeto... depois acaba também por beneficiar dos resultados do projeto, isto é, por exemplo no que respeita à distribuição de prémios relacionados com o próprio projeto. No fundo acabamos todos por beneficiar de alguma maneira. Prejuízos... prejuízos não houve, no nosso caso não existiu prejuízos... até porque de acordo com o nosso modelo de internacionalização apenas vamos para um novo país se de facto tivermos condições para isso... Prejuízos não posso considerar que</p>	<p>Prejuízos não traz. Não trouxe prejuízo nenhum. É um processo chato e muito burocrático e, em algumas circunstâncias parece baseado na lógica da desconfiança...É um processo chato mas não traz prejuízo nenhum. Benefícios sim. Trouxe benefícios na tal perspectiva que permitiu fazer coisas que queria fazer um pouco mais cedo, funcionado como acelerador. Para a economia portuguesa não. Se teve tão pouco impacto – ainda – na economia da [empresa]</p>

não ser suficientemente flexível. Acho que foi bom para a empresa pois permitiu ter financiamento para o Brasil e, caso contrário, muito provavelmente íamos ter de recorrer à banca pois apenas com os recursos internos não íamos conseguir. Nesse aspeto foi muito bom para a empresa. O aspeto negativo foi como disse a parte burocrática e a pouca flexibilidade. Sempre que queríamos fazer uma alteração não conseguíamos, era uma complicação. Há sempre coisas que alteram...

mais, pois após o QREN seguimos para outros financiamentos na mesma perspectiva de internacionalização. Neste momento estamos com o PT2020. Temos tido esse benefício cumulativo. Além de uma maior presença em novos mercados. O que é complicado, por vezes, é que, salvo erro, a empresa tem de avançar o investimento e à medida que é certificada a despesa é que o valor chega, o que faz com que a empresa tenha de fazer um esforço inicial para avançar o investimento. Por vezes, sentimos que de um ponto de vista teórico havia a possibilidade de existir financiamentos para adiantar as quantias e com o apoio da banca. Mas depois,

reconhecem-nos. Houve um reconhecimento, sim. A aprendizagem de novas culturas, novas formas de trabalhar, novos métodos de trabalho, o poder ir a reuniões com mais frequência... é positivo. Agora, houve também um stress financeiro muito grande porque... lá está. Foi-se na tentativa que o projeto pudesse alavancar a empresa num curto espaço de tempo e isso foi um erro que se fez. Mas isso aprendesse, não é? Foi um erro, mas que depois acabou por ser uma coisa boa pois deu para, mais tarde, corrigir. Mas, pronto... A um nível internacional

existiram. Agora benefícios não teve impacto na economia portuguesa. claro que sim... Até porque temos que cumprir um calendário e isso obriga-nos também a agir... Temos também o benefício da possibilidade de conhecer novos mercados, novas realidades, e compreender melhor o que se passa lá fora. O apoio do QREN foi para um projeto na Jamaica e acabamos por ir conseguindo novos projetos por lá. Á partida se calhar não íamos lá, mas fomos e a relação com o cliente mantém-se.... Pode ser necessário algumas alterações mas no geral é um mercado em que estamos até hoje.

à medida que queres pedir não se consegue num esse tipo de apoio, começas espaço de seis meses a perceber que os bancos angariar dois clientes ou exigem garantias do mesmo três. É difícil. Ainda por valor. Basicamente estão a cima Portugal, na altura, dizer que emprestam com o problema da dinheiro para adiantar as crise... Isso de certa despesas, mas em forma, foi uma batalha. contrapartida pedem uma garantia que geralmente é um depósito a prazo, o que não faz muito sentido... Se temos o dinheiro não vamos pedi-lo a banca e pagar juros. Há também alguma burocracia em termos de papelada em que, muitas vezes, há uma resistência por parte das entidades que regulam as despesas e alguma desorganização em explicitar que documentos era necessário enviar, por exemplo.... Estamos também com

financiamentos da  
Comissão Europeia, o  
H2020 e eles têm outra  
postura... Partem do  
pressuposto da confiança.

---

**Questão 16 – A Empresa precisava do apoio para alcançar esses objetivos (do projeto) ou tê-los-ia alcançado na mesma se não tivesse sido apoiada?**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<p>Eu diria que não era necessário. Na medida em que temos uma saúde financeira interessante e tínhamos capacidade de investir nestas áreas. Podíamos, eventualmente, não investir tanto ou em tão curto espaço de tempo, mas o investimento iria acontecer sempre. Nós vemos estas oportunidades como um bónus que o estado dá às empresas por serem arrojadas em investigação, na inovação e na aposta na internacionalização. Somos assim premiados nesse sentido. Com isso, temos um menor esforço do ponto de vista do investimento que temos de fazer para atingir os</p>	<p>Acho que acabaríamos por tê-lo feito de qualquer das formas. Acho que se calhar era capaz de levar um bocadinho mais de tempo, mas acho que acabaríamos por fazer de qualquer forma. Se calhar poderíamos ter demorado mais meio ano.... Conseguimos adiantar meio ano na questão da internacionalização, o que foi bastante benéfico.</p>	<p>Íamos alcançar de qualquer forma, mas com o seu próprio custo e sempre com as possibilidades de investimento da empresa. É benéfico. Esses objetivos estavam traçados e acho que eventualmente íamos alcança-los, mas o financiamento é muito importante... porque lá está em vez de canalizar 100% em viagens, canalizas 70% e podes canalizar o resto em coisas que potenciam também o crescimento da empresa e a respetiva economia do País.</p>	<p>A nível internacional, eu acho que sim. Acho que sim. Acho que valeu a pena pelo reconhecimento... Acho que isso ajudou. Mas face ao investimento... não me recordo bem, mas julgo ter sido à volta de trezentos e tal mil euros e nós tivemos de por cento e tal... Se me dissessem para pegar nos cento e tal mil euros e os pusesses numa conta e depois fosse eu a criar um plano, eu aceitaria muito mais isto do que o QREN. Acho que se pegássemos naquele dinheiro e o colocasse numa conta e durante dois, três anos ter aqui esse dinheiro para criar esse projeto, acho que sim. Poderíamos ter aproveitado</p>	<p>É um pouco difícil de dizer... É evidente que o incentivo ajuda, não é? Se não tivéssemos tido o incentivo se calhar hesitávamos um pouco em determinado sitio... Mas assim conseguimos melhor o nosso plano, não precisamos de medir tantos prós e contas. Eu acho que... de maneira geral... o apoio foi benéfico. Obrigou-nos a rever algumas formas de trabalhar, conhecemos novas realidades e conseguimos projetos com o apoio recebido. Se o faríamos sem o apoio? É um pouco</p>	<p>Não necessitava do apoio, nós teríamos continuado a fazer aquilo que estava traçado. Eventualmente em vez de três visitas, tomaria a decisão ao fim de duas. Podia ter feito algumas coisas de forma diferente, mas os mercados estavam identificados, o que nós queríamos fazer estava identificado e nós íamos fazê-lo. Com este apoio fizemo-lo mais rápido.</p>

---

objetivos a que nos propomos.

de outra forma. A empresa difícil de dizer.... Era teria vivido sem o projeto. possível fazer mas o Sim, teria. Até porque, como projeto apoiado foi referia, a empresa já vinha... sem dúvida uma nós entramos no projeto alavanca para porque internacionalmente já conseguir bons vínhamos a fazer um resultados. trabalho. Agora a fundo perdido de 45%... vamos aproveitar. Não sabíamos era o que viria a seguir, não é? Coisas novas... todo aquele procedimento, aquela papelada toda, o que era elegível o que não era, as garantias bancárias que na altura o banco exigiu e era uma quantidade de coisas que na altura... E depois acabou por se verificar que pronto... se calhar era um processo que poderia.... É também um processo muito burocrático. Muito burocrático. E depois, acima

de tudo, temos de ter muito cuidado com tudo o que se faz... guardar a papelada toda, as faturas todas. Obriga quase a ter de estar ali uma pessoa, durante um período do ano, quase 100% dedicada ao projeto e a organizar a papelada toda... Mas também aceito que tenha de ser assim, caso contrário era uma rebaldaria. Não sendo assim as coisas descambavam mesmo. Há ainda muita gente com processos em tribunal por causa do QREN e muitas empresas também falira. Em resposta à sua pergunta... a empresa teria vivido sem o projeto, sim teria. Não havia necessidade de ter o projeto para continuar o trabalho internacional. Ajudou? Sim. Ajudou. Não

---

O Impacto dos Apoios às Empresas em Portugal: Avaliação Baseada na Teoria da Mudança  
financeiramente, mas no  
reconhecimento da marca.

---

## **Anexo C – Codificação das Entrevistas**

### **Codificação da Q1 das Entrevistas (“Em que consistia, em traços gerais, o projeto financiado pelo Sistema de Incentivos? Quais eram os seus objetivos principais?”)**

---

#### **Objetivos (A)**

---

1 – Investigação e Desenvolvimento (E.1; E.4)

2 – Internacionalização (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6)

3 – Qualificação (E.4)

---

## Domínio da Situação Financeira

### Codificação da Q2 das Entrevistas (“Após o acesso ao Sistema de Incentivos existiu um aumento da liquidez geral da Empresa?”)

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Índice de Aumento (B)</b>	<b>Índice de Mantimento e/ou Não Direta (B)</b>	<b>Índice de Diminuição (C)</b>
1 – Sim (E.1)	1 – Melhor saúde financeira (E.1)	1 – Utilização exclusiva de recursos da empresa (E.2)	1 - Necessidade de ter o dinheiro para o investimento disponível (E.4)
2 – Não (E.2; E.3; E.4; E.5; E.6)	2 – Possibilidade de trabalhar com clientes bastante sólidos e com baixo risco (E.1)	2 – Empresa e/ou Mercado estável (E.3; E.5; E.6)	
3 – Não influencia	3 – Projetos com melhor lucro (E.1)	3 – Projetos internacionais de dimensão reduzida (E.4; E.6);	
	4 – Maior quantidade de projetos (E.6)	4 – Necessidade de parceiros (E.6)	
	5 – Reconhecimento (E.4; E.6)		

**Codificação da Q3 das Entrevistas (“O recurso ao Sistema de Incentivos possibilitou uma redução do risco financeiro?”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Indício de Aumento (B)</b>	<b>Indício de Mantimento e/ou Não Influência Direta (B)</b>	<b>Indício de Diminuição (C)</b>
1 – Sim (E.2)	1 – Grande risco financeiro (E.4)	1 – Empresa estável (E.1; E.2; E.5; E.6)	1 – Ajuda com alguns custos (E.2; E.3)
2 – Não (E.4; E.6)	2 – Necessidade de solidez financeira (E.4)	2 - Pequena dimensão do projeto face à dimensão da Empresa (E.6)	
3 – Sem Influência (E.1; E.3; E.5)			

**Codificação da Q4 das Entrevistas (“As condições de financiamento melhoraram em resultado do apoio recebido? Por exemplo, sentiram uma maior abertura por parte dos bancos para conceder empréstimos com juros mais baixos e menos garantias?”)**

Tomada de Posição (A)	Indício de Aumento (B)	Indício de Mantimento e/ou Não Influência Direta (B)	Indício de Diminuição (C)
1 – Sim 2 – Não (E.1; E.2; E.3; E.4; E.6;		1 – Não houve alteração da capacidade comercial da Empresa em função de terem sido ou não apoiadas (E.1; E.2; E.3; E.6); 2 – Surgimento de outros apoios simultaneamente (E.2); 3 – Clausulas e padrões de aceitação exigentes (E.4)	

**Codificação de Q5 da Entrevistas (“A empresa tornou-se menos dependente de Financiamento Externo? O apoio esteve associado a um reforço dos Capitais Próprios?”)**

---

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Indício de Mantimento e/ou Não Influência Direta (B)</b>
1 – Sim	1 – Redução do esforço de investimento (E.1)
2 – Não (E.1; E.2; E.3; E.4; E.6)	2 – Não recorrem a financiamento externo (E.2)
	3 – Grande necessidade de alavancagem (E.1; E.3)
	4 – Sem alteração (E.4; E.6)

---

## Domínio da Inovação e Aprendizagem

**Codificação da Q6 das Entrevistas (“O(s) projeto(s) apoiado(s) levou a introdução de um novo produto ou serviço? Esteve associado a alterações na forma de organização interna, nos canais de distribuição ou na forma de relacionamento com os clientes?”)**

---

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (Produto e/ ou Alterações) (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6)	1 – Introdução de um novo produto e/ ou serviço ou adaptação dos já existentes (E.1; E.5; E.6) 2 – Necessidade de adaptação de um produto/serviço a novos mercados (E.2; E.5)
2 – Não (Produto e/ ou Alterações)	3 – Não atribuem grande influência do projeto apoiado a estes aspetos (E.5; E.6) 4 – Aprendizagens (E.4; E.6) 5 – Alterações nos domínios da organização interna, canais de distribuição e/ou relacionamento com clientes (E.6; E.4; E.2)

---

**Codificação da Q7 das Entrevistas (“Sente que a empresa passou a dar mais atenção à inovação após a realização deste projeto? Aumentou o nível de investimentos nesta área? As despesas em I&D aumentaram, mantiveram-se ou reduziram após o projeto?”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
Maior atenção à inovação e aumento do nível de investimentos:	1 – A empresa/ área de atuação da empresa é sensível à inovação previamente ao apoio (E.1; E.3; E.5; E.6)
1 – Sim (E.1; E.2)	2 – Mantiveram as despesas em I&D (E.3; E.4; E.5; E.6)
2 – Não	
3 – Mantiveram / Sem influência	3 – Aumento das despesas em I&D (E.2)
(E.3; E.4; E.5; E.6)	

**Codificação da Q8 das Entrevistas (“O facto de ter tido o projeto apoiado levou a que empresa aumentasse o número de colaborações com outras empresas e/ou entidades (por exemplo, universidades, centros tecnológicos, etc?)”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (E.1; E.3; E.4; E.5; E.6)	1 – Maior ligação à academia (E.1; E.3)
2 – Não (E.2)	2 – Projetos em co-promoção/ Procura de parceiros (E.1; E.5; E.6)
	3 – Ambição de Projetos Europeus (E.1)
	4 – Estabelecimento de Contactos (E.1; E.3; E.4; E.5; E.6)

**Codificação da Q9 das Entrevistas (“Sente que a Empresa aprendeu com as colaborações estabelecidas? Em que áreas considera que foi mais relevante: tecnológica, comercial, organizacional, de *lobby*? E as entidades parceiras, aprenderam alguma coisa com a Empresa”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>de Justificação (B)</b>	<b>Áreas (C)</b>
1 – Sim (E.1; E.3; E.5; E.6)	1 – Relação com as universidades permite identificação de talentos (E.1)	1 – Tecnológica (E.1; E.3)
2 – Não	2 – Necessidade de estabelecer parcerias (E.1; E.3; E.5; E.6)	2 – Organizacional – (E.1; E.5; E.6)
	3 – Maior conhecimento local (E.5; E.6)	3 – Comercial (E.5; E.6)
	4 – Transferência de conhecimento/ aprendizagens (E.6)	4 – <i>Lobby</i> por parte dos parceiros (E.6)

**Codificação da Q10 das Entrevistas (“O projeto apoiado permitiu contratar trabalhadores mais qualificados ou aumentar/ melhorar as competências dos trabalhadores existentes?”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (E.1; E.4; E.5; E.6)	1 – Contratação de mais trabalhadores (E.1; E.4; E.5)
2 – Não (E.2; E.3)	2 – Empresa bastante qualificada (E.1; E.2; E.3; E.6)
	3 – Área específica do mercado (E.2)

## **Domínio da Internacionalização**

**Codificação da Q11 das Entrevistas (“A Empresa aumentou o seu esforço de Internacionalização no contexto do projeto apoiado, face ao que fazia anteriormente”)**

---

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6)	1 – Programas como facilitadores do processo de Internacionalização (E.1; E.3; E.4; E.5; E.6) 2 – Atuação em novos Mercados (E.1; E.2; E.3; E.5) 3 – Equipa dedicada à internacionalização (E.1) 4 – Atribuição quase exclusiva do aumento do esforço da internacionalização ao projeto (E.4) 5 – Empresa já trabalhava a um nível internacional (E.4)

---

**Codificação da Q12 das Entrevistas (“Considera que houve uma maior preocupação em orientar o desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa para os objetivos da Internacionalização?”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6)	1 – Formação em Línguas (E.1; E.2; E.3; E.4)
2 – Não	2 – Formação a um nível Tecnológico (E.1; E.2)
	3 – Aposta constante independentemente do apoio (E.3)
	4 – Aprendizagens na forma de relacionamento com os clientes (E.4)
	5 – Criação de um departamento específico de internacionalização (E.4)

**Codificação da Q13 das Entrevistas (“Houve um aumento do peso das exportações nas vendas? A Empresa conseguiu entrar em novos mercados?”)**

---

**Tomada de Posição em relação às Justificação (B)**

**Vendas (A)**

---

1 – Sim (E.1; E.2; E.3; E.5; E.6)	1 – Não exclusivamente resultado do apoio, embora tenha ajudado (E.1)
2 – Não (E.4)	2 – Após o incentivo, não imediato (E.2; E.4)
	3 – Contribuição (E.3; E.5; E.6)

---

**Tomada de Posição em relação aos Justificação (D)**

**novos mercados (C)**

---

1 – Sim (E.1; E.2; E.4)	1 – Atualmente mantêm os mercados (E.3; E.4; E.5; E.6)
2 – Não	4 – Reflexo importante na diversificação dos destinos (E.6)

---

## **Domínio do Desempenho Competitivo**

**Codificação da Q14 das Entrevistas (“O volume de negócios da empresa aumentou na sequência do projeto apoiado? Por exemplo, houve um aumento da sua quota de mercado, o investimento realizado permitiu aumentar as margens praticadas e a rentabilidade da empresa? Isso refletiu-se também em salários mais elevados?”)**

<b>Tomada de Posição (A)</b>	<b>Justificação (B)</b>
1 – Sim (E.1; E.2; E.5; E.6;	1 – Presença em mercados economicamente mais
2 – Não (E.4;	fortes (E.1; E.2; E.5; E.6;
3 – Atribuição de pouca relação direta com	2 – Melhores margens de negócios (E.1;
o projeto (E.3; E.4; E.6;	3 – Diminuição de custos (E.3;
	4 – Processo financeiro intenso (E.4;
	5 – Não se refletiu em salários mais elevados (E.6;
	E.4)

## **Domínio do Balanço Geral**

### **Codificação da Q15 das Entrevistas (“Que benefícios e/ou prejuízos o projeto apoiado trouxe para a Empresa?”)**

---

#### **Justificação dos Benefícios (A)**

---

- 1 – Investimento em internacionalização / Entrada em novos mercados (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5)
- 2 – Crescimento da empresa (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5)
- 3 – Comparticipação/Financiamento que o incentivo atribuiu (E.1; E.2; E.3)
- 4 – Possibilidade não necessitar de recorrer à banca (E.2)
- 5 – Reconhecimento da Marca (E.4)
- 6 – Funciona como um acelerador (E.6)

---

#### **Justificação dos Prejuízos (B)**

---

- 1 – Burocracia (E.2; E.3; E.6)
  - 2 – Pouca flexibilidade (E.2; E.3)
  - 3 – Assente numa lógica de desconfiança (E.3; E.6)
  - 4 – A empresa ter de avançar o investimento (E.3)
  - 5 – Stress financeiro (E.4)
-

**Codificação de Q16 das Entrevistas (“A Empresa precisava do apoio para alcançar esses objetivos (do projeto) ou tê-los-ia alcançando na mesma, caso não tivesse sido apoiada?”)**

---

**Tomada de Posição    Justificação (B)**

**(A)**

---

1 – Sim

---

2 – Não (E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6;    1 – Empresa com uma boa saúde financeira e com planos para investir / já com uma aposta na internacionalização (E.1; E.3; E.4;  
2 – Encarar o apoio como um bónus, algo de “aproveitar” / acelerador (E.1; E.4; E.5;  
3 – Mas mais dependentes dos recursos da empresa (E.3;  
4 – Contudo, menor esforço de investimento (E.1)  
5 – Contudo, possibilidade de adiantar algo que estava planeado / acelerador (E.2; E.6)  
6 – Contudo, permite canalizar recursos em outros investimentos (E.3)  
7 – Contudo, funciona como uma alavanca para bons resultados (E.5)

---