



Marta Isabel Pinto Bastos de Carvalho

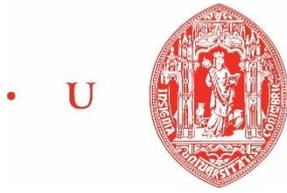
# **PORTUGAL 2020:** Contributo para o setor bancário

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública Empresarial

julho, 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Marta Isabel Pinto Bastos de Carvalho

**“PORTUGAL 2020: Contributo para o setor bancário”**

***“PORTUGAL 2020: Contribution to banking sector”***

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial para obtenção do grau de Mestre

Entidade de acolhimento: Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra

Orientadora: Doutora Maria José Castanheira Neves

Coimbra, 2016



## **Agradecimentos**

O presente relatório representa o fim de mais uma etapa na minha vida. Etapa essa que, considero, ter sido realizada com sucesso e com muitas dificuldades e obstáculos ultrapassados. Posto isto, só me resta agradecer àqueles que, de certa forma, contribuíram e me ajudaram na realização deste relatório. Sem a ajuda de muitas destas pessoas, a sua realização nunca seria possível.

Em primeiro lugar quero agradecer, à minha orientadora, a Doutora Maria José por toda a disponibilidade e simpatia, pelos seus conselhos e sugestões.

À minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão David, os três pilares da minha vida, que tanto me ajudaram e encorajaram na elaboração deste relatório. Obrigada por estarem sempre presentes e por me incentivarem a nunca desistir.

Ao Bruno que me auxiliou em tudo o que pode. Obrigada pela paciência, pelos conselhos e por toda a tua disponibilidade. Contribuíste muito para a realização deste projeto.

Agradeço, por último, ao Crédito Agrícola e a todos os colaboradores a oportunidade de realização deste estágio. Aprendi muito, nestes seis meses, com excelentes profissionais, com pessoas que sempre se mostraram disponíveis para tirar as minhas dúvidas. Cresci, ainda mais, quer em termos pessoais, quer profissionais. É certo, que com o contributo de cada uma destas pessoas, estarei preparada para o futuro que se aproxima.

Muito obrigada a todos.

## Resumo

“*Portugal 2020*” é o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e tem em conta um vasto leque de oportunidades e investimentos no período de programação de 2014-2020. O objetivo deste Programa é garantir o sucesso e a eficácia do País a fim de o tornar mais competitivo e sustentável, sendo considerado, por isso, um tema atual e interessante.

Importa mencionar que estamos numa época de recuperação de confiança de investimento, em que a banca procura recuperar bons resultados financeiros. Precisa, para tal, de conceder crédito, podendo explorar o *Portugal 2020* numa perspetiva semelhante ao *factoring*. Por outro lado, as empresas querem explorar, tanto oportunidades de crescimento, como obter dinheiro a fundo perdido. A agravar a situação, a maioria das empresas tem poucas reservas próprias para investir, devido à crise, que dá origem, tanto à redução de vendas, como aos respetivos resultados financeiros, para além de possíveis reestruturações.

De forma a ultrapassar este problema espera-se que estes fundos venham a trazer um bom desenvolvimento para as empresas, tornando-as estáveis e fidelizadas em relação aos bancos que as apoiaram no crescimento. Um artigo de Raquel Carvalho, no *Diário Económico*<sup>1</sup>, refere que os bancos já estão a antecipar esses fundos, através de verbas comunitárias e de produtos financeiros, garantindo as necessidades de capitais alheios dos projetos de investimento.

Este trabalho tem como objetivo dar a conhecer o Programa Portugal 2020, a sua constituição, as suas vantagens e desvantagens, alguns dos seus projetos e, o contributo que poderá ter (ou vir a ter) para o setor bancário.

Palavras-chave: Fundos Estruturais; Incentivos; Investimentos; *Factoring*; Resultados Financeiros.

---

<sup>1</sup> *Diário Económico* (online), publicado em 22/07/2015.

## **Abstract**

"*Portugal 2020*" is the partnership agreement between Portugal and the European Commission, which brings together the work of five European Structural Funds and investment and takes into account a wide range of opportunities and investment in the period 2014-2020 programming. The goal of this program is to ensure the success and effectiveness of the country in order to make it more competitive and sustainable, so it is a current and interesting theme.

It is important to mention that we're in a time of recovery of investment trust, in which the Bank seeks to recover good financial results. Banking needs to extend credit, and can explore the "*Portugal 2020*" in a perspective similar to factoring. On the other hand, companies want to explore growth opportunities and how to get money. To make matters worse, most companies have few own reserves to invest, because of the crisis, which leads to the reduction of sales, and the respective financial results, in addition to possible restructuring.

In order to overcome this problem, it is expected that these funds will bring a good development for businesses, making them stable in relation to the banks that supported the growth. Raquel Carvalho, in an article in *Diário Económico*, says that banks are already anticipating these funds through community resources and financial products, ensuring the needs of capital outside of the investment projects.

This study aims to present the Portugal Program 2020, its constitution, its advantages and disadvantages, some of its projects and the contribution that could have (or will have) in the banking sector.

**Keywords:** Structural Funds; Incentives; Investments; Factoring; Financial Results.

# Índice

Índice de Figuras .....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Lista de siglas e abreviaturas .....	xi
Introdução.....	1
CAPÍTULO I: Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	3
1. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra.....	3
1.1. Breve evolução histórica .....	3
1.2. Missão, Visão e Valores .....	5
1.3. Posicionamento Competitivo.....	7
1.4. Organização interna da instituição financeira .....	7
2. Estágio Curricular: apresentação .....	8
2.1 Tarefas desenvolvidas.....	9
2.1.1. Conhecer a oferta comercial do Grupo Crédito Agrícola.....	9
2.1.2. Acompanhamento dos assistentes ao cliente .....	10
2.1.3. Realização de Campanhas Publicitárias .....	10
2.1.4. Acompanhamento da restante equipa e outras atividades .....	11
CAPÍTULO II: Portugal 2020 e o setor bancário: conceitos associados .....	12
1. O sistema financeiro .....	12
2. O <i>Factoring</i> .....	13
3. Linhas de crédito .....	14
4. Fundos Estruturais .....	15
5. A influência da Banca na absorção de Fundos Estruturais.....	17
6. Os Resultados Financeiros no setor da Banca .....	17
CAPÍTULO III: Enquadramento do tema – Portugal 2020.....	19
1. “Evolução histórica” do Portugal 2020 .....	19

2. Breve definição e objetivos .....	19
3. Modelo de Governação.....	20
4. Sistemas de Incentivos .....	22
5. Resultados obtidos com o QREN: exemplos.....	25
6. Mas o que leva as empresas ao processo de candidatura do Programa Portugal 2020? .....	27
7. Dificuldades do Portugal 2020 .....	29
8. Desafios para o Portugal 2020.....	31
9. A “Cebola” da Investigação .....	33
<b>CAPÍTULO IV: Contributo para o Setor Bancário – Apresentação, discussão e resultados</b> .....	36
1. O contributo da Banca para o Portugal 2020.....	36
1.1. As diversas soluções aos projetos 2020.....	36
1.2. O Programa em comum: PDR 2020.....	38
1.3. O que “pensa” a Banca em relação ao Programa Portugal 2020? .....	39
2. Análise da amostra.....	41
2.1. A população e a amostra.....	41
2.2. Breve caracterização da amostra .....	42
2.3. Apresentação, análise e restantes resultados da amostra .....	43
2.4. Conclusões finais acerca dos resultados dos questionários .....	50
<b>Capítulo V - Análise Crítica .....</b>	<b>51</b>
1. Reflexão sobre a entidade de acolhimento: CCAM de Coimbra .....	51
2. Análise do Estágio Curricular.....	52
3. A incidência do Portugal 2020 na banca .....	53
<b>Conclusão .....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>58</b>

Webgrafia .....	60
Anexo I – Questionário: “Portugal 2020: Contributo para o setor bancário” .....	66

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura histórica do Grupo Crédito Agrícola .....	4
Figura 2: Organizacional Societária Atual do Grupo Crédito Agrícola.....	5
Figura 3: Valores do Crédito Agrícola.....	6
Figura 4: Organograma do Modelo Corporativo da Sociedade.....	8
Figura 5: Relação entre os elementos de avaliação e os níveis funcionais.....	16
Figura 6: Modelo de Governança.....	22
Figura 7: A “Cebola” da Investigação.....	33

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Foco Temático do Portugal 2020.....	25
Gráfico 2: A instituição onde trabalha aplica-o?.....	43
Gráfico 3: Qual/Quais o(s) Programa(s) Operacionais Temático(s) relacionado(s) com a sua instituição?.....	46
Gráfico 4: Considera o setor bancário decisivo para a utilização de fundos do Portugal 2020? .....	47
Gráfico 5: Qual o nível de adesão a este Programa?.....	49

## **Lista de siglas e abreviaturas**

AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal  
BCP: Banco Comercial Português  
BPI: Banco Português de Investimento  
CA: Crédito Agrícola  
CC: Comissão de Coordenação  
CCAM: Caixas de Crédito Agrícola Mútuo  
CCN: Comissão de Coordenação Nacional  
CIC: Comissão Interministerial da Coordenação  
CITEVE: Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário  
CRP: Constituição da República Portuguesa  
DDC: Dossier Digital de Cliente/Conta  
FEADER: Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural  
FEAMP: Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas  
FEAC: Fundo Europeu de Apoio a Carenciados  
FEDER: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional  
FEEI: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento  
FENACAM: Federação Nacional das Caixas de Crédito Mútuo  
FSE: Fundo Social Europeu  
IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento  
I&D: Investigação e Desenvolvimento  
I&DT: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico  
IP: Instituto Público  
ISQ: Instituto da Soldadura e Qualidade  
PDR: Programa de Desenvolvimento Rural  
PME: Pequenas e Médias Empresas  
PO: Programa Operacional  
POFC: Programa Operacional Fatores de Competitividade  
POCH: Programa Operacional Capital Humano  
POISE: Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

POSEUR: Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos

PT: Portugal

QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional

RA: Regiões Autónomas

REF: Relatório de Estabilidade Financeira

RGICSF: Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

ROC: Revisor Oficial de Contas

RT: Rácio de Transformação

SGPS: Sociedade Gestora de Participações Sociais

## Introdução

Este trabalho poderia ser apenas um relatório que, no final do ano letivo, me permitia obter o grau de Mestre. No entanto, é muito mais do que isso. Reflete um ano de trabalho dividido em duas fases: a primeira consistiu na realização de um estágio curricular na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, com início em outubro de 2015 e término em março de 2016; já a segunda está relacionada com a temática em estudo: “*Portugal 2020: Contributo para o setor bancário*”. Escolhi este tema pois considero-o interessante e atual. Para além disso, na minha opinião, ainda foi pouco estudado e trabalhado, daí o entusiasmo em perceber cada conceito, cada ligação e cada tema. Este projeto tem como objetivo principal aprofundar o tema Portugal 2020, mostrar tanto as suas dificuldades (e a forma como podem ser ultrapassadas) como os desafios previstos para o futuro. Por último pretende focar o contributo que este Programa terá (ou poderá vir a ter) no setor bancário.

Esta é uma história de pessoas incríveis que se cruzaram no meu caminho, as quais não se importaram de partilhar conhecimentos e experiências com terceiros, ajudando e esclarecendo todas as dúvidas e dificuldades existentes.

Ao longo deste trabalho recuaremos à história do Crédito Agrícola, para conhecer esta instituição, as suas principais características e valores. Assim, no Capítulo I será apresentada a entidade de acolhimento, nomeadamente, as suas missão e visão que lhe permitem ser considerada uma entidade de renome. Dar-se-á relevância, tanto ao seu posicionamento competitivo, como à organização financeira, que lhe possibilitam distinguir da concorrência, satisfazendo, da melhor forma, as necessidades dos clientes. No final desta parte será ainda apresentado o Estágio Curricular, assim como todas as atividades nele desenvolvidas.

No segundo Capítulo será mostrada a Revisão da Literatura. Esta permitirá perceber, tanto o conceito de Sistema Financeiro, como as dimensões que engloba. Será definida, também, a noção de Banco e serão referidas as suas finalidades enquanto utilidade pública. Mencionarei, de forma breve, a ideia do *factoring*, das linhas de crédito e dos fundos estruturais. Por fim, farei referência aos resultados financeiros da banca em termos globais.

O Capítulo seguinte focará o estudo da temática. Deste modo apresentar-se-á a “história” do Portugal 2020, o seu conceito e o sistema de incentivos. Referenciarei, ainda, as suas dificuldades e desafios a superar para os próximos tempos.

O Capítulo IV terá um carácter mais prático, pois tem em conta os dados recolhidos nos questionários realizados a colaboradores da banca. Neste caso, discutirei e concluirei sobre os resultados obtidos. O objetivo, aqui, é perceber se este setor conhece o Programa Portugal 2020 e, em caso afirmativo, em que situações o aplica.

Na análise crítica farei uma breve reflexão sobre a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, dando a minha opinião sobre a mesma, com algumas sugestões de melhoria. Mencionarei o estágio em si, focando os seus pontos principais e mostrando uma visão mais pessoal sobre o mesmo. Por último, será feita uma menção à incidência do Portugal 2020 no setor da banca, mostrando as dificuldades do mesmo e fazendo recomendações futuras.

A conclusão irá enaltecer todas as ideias expostas anteriormente.

# CAPÍTULO I: Apresentação da Entidade de Acolhimento

## 1. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra

### 1.1. Breve evolução histórica

Em 1911, logo após a Implementação da República, surgiu o “verdadeiro” Crédito Agrícola em Portugal, mas foi só a partir da Lei nº 215 de 1914, regulamentada, em 1919, pelo Decreto nº 5219 que ficaram fixadas todas as atividades desta instituição. Importa realçar que, a partir dessa data, as Caixas tornaram-se mais autónomas e conseguiram alargar as suas funções a vários países europeus (Crédito Agrícola, 2015).

No ano de 1978 criou-se a Federação Nacional das Caixas de Crédito Mútuo, designada por FENACAM, entidade de grande importância, que tinha como principal missão apoiar e representar, quer a nível nacional, quer internacional, as suas Associadas. Nesta altura prevê-se a criação de uma Caixa Central que permita regular a atividade creditícia das Caixas suas associadas. É no ano de 1984 que isso acontece.

Importa salientar que, em 1994, o Grupo Crédito Agrícola começou a valorizar a prestação de serviços e produtos financeiros: primeiro surgiu a Gestão de Fundos de Investimento Mobiliário, hoje designada por CA *Gest* e depois, a Rural Seguros, atualmente, denominada por CA Seguros. Cinco anos depois “nasceu” o Crédito Agrícola Vida, hoje CA Vida. Mais tarde, ainda, emergiram a CA Informática e a CA Serviços.

Em 2004 o Grupo CA traçou novas perspetivas para o Futuro. Neste sentido inicia-se uma nova revolução interna, aplicando-se um ambicioso programa de modernização tecnológica que pretendia responder o mais rápido possível às necessidades sentidas pelos Clientes, apostando na inovação, valor e formação de todos os colaboradores deste Grupo.

No ano de 2006 decidiu mudar-se a imagem do Crédito Agrícola. Desenvolveu-se uma que permitia aproximar cada vez mais o Grupo. Era mais contemporânea e tinha por base uma folha de árvore, cuja forma apontava para o Futuro e cujas cores (branco e laranja) refletiam os valores do Grupo.

A caminho dos 100 anos de existência, o Grupo CA adotou a assinatura “*Juntos Somos Mais*” que realça os valores de ajuda mútua e solidariedade.

Um dos marcos mais importantes para o Grupo CA foi a comemoração do seu centenário, em 2011. Houve um grande apoio ao desenvolvimento económico e social das comunidades.

Já em 2013 o Crédito Agrícola apresentou uma nova assinatura designada por “*Banco Nacional com Pronúncia Local*” que se referia ao posicionamento desta instituição financeira. Conhece as pessoas distribuídas pelas várias regiões do país e as suas necessidades, contribuindo significativamente para o desenvolvimento local e para a economia nacional.

Recentemente, o Grupo CA recebeu diversas distinções, relativas às áreas da banca, seguros e fundos de investimento. Este banco foi considerado pela revista britânica “*The Banker*” o terceiro mais sólido a operar em Portugal e o primeiro de capitais exclusivamente nacionais. Já o “*Prémio Cinco Estrelas 2015*”, promovido pela “*U-Scout*” com base num estudo de mercado, foi atribuído ao Crédito Agrícola na categoria designada por “*Banca, serviço de atendimento ao Cliente*” (Crédito Agrícola, 2015).

Ao longo dos tempos, o Grupo CA tem mostrado uma notável evolução, tal como mostra a Figura 1:

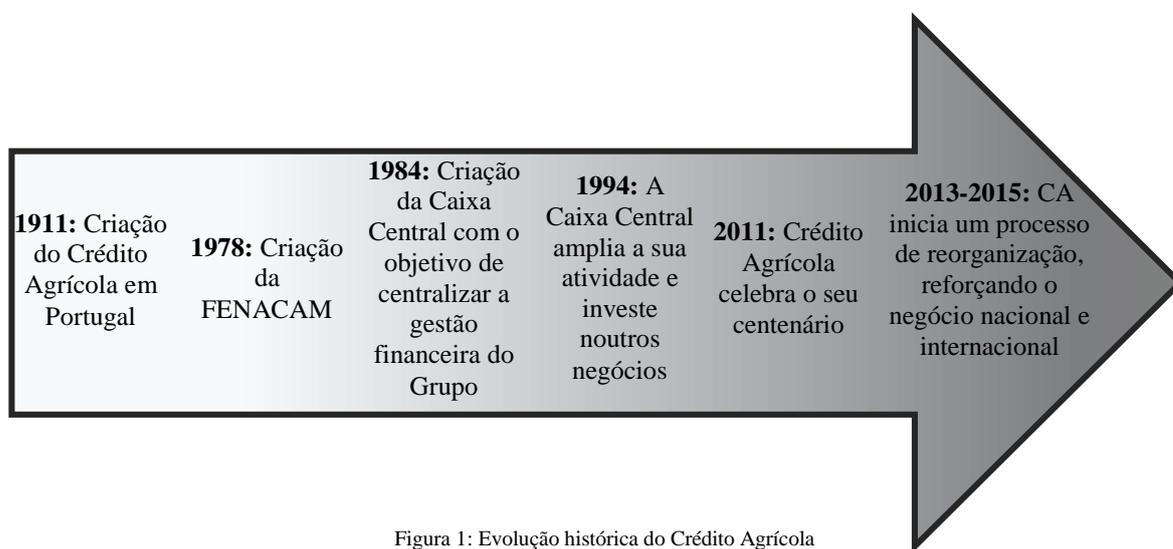


Figura 1: Evolução histórica do Crédito Agrícola

Fonte: Adaptado de [http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA\\_BreveApresCorporativa\\_Set2015.pdf](http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA_BreveApresCorporativa_Set2015.pdf) (Crédito Agrícola, 2015) [consultado em 23/10/2015]

Importa mencionar que, nos dias de hoje, o Grupo Crédito Agrícola é composto por 82 Caixas Associadas, detentoras de cerca de 675 Agências em todo o território nacional, pela Caixa Central, por empresas especializadas e pela FENACAM, tal como se representa na Figura 2:

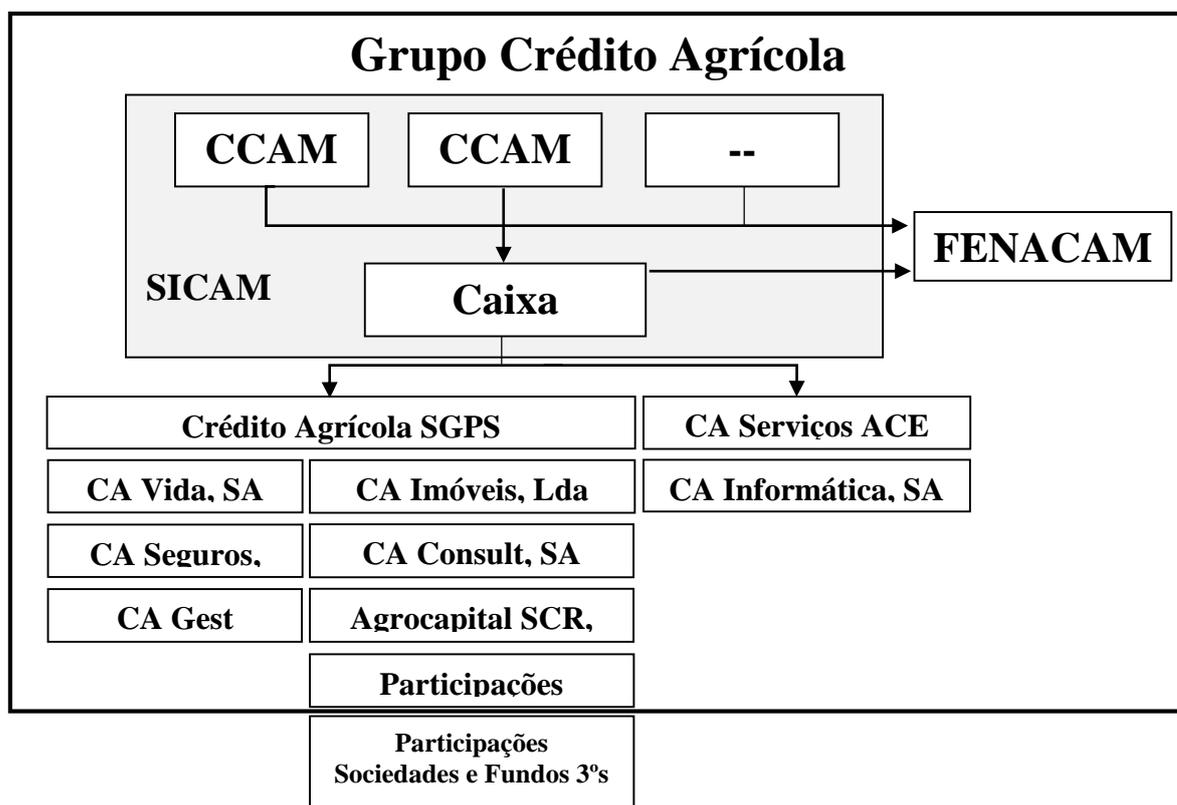


Figura 2: Organização Societária Atual do Grupo Crédito Agrícola

Fonte: [http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA\\_BreveApresCorporativa\\_Set2015.pdf](http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA_BreveApresCorporativa_Set2015.pdf) (Crédito Agrícola, 2015) [consultado em 25/10/2015]

## 1.2. Missão, Visão e Valores

A **Missão** principal do Crédito Agrícola é “*oferecer as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos seus Clientes, apresentando uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais e ao mercado em geral*”.

Em relação aos seus compromissos pretende contribuir em diferentes níveis: económico, social, cultural e desportivo, para o progresso das comunidades locais em que é vista como uma instituição de referência (Crédito Agrícola, 2015).

Relativamente à **Visão**, o Grupo CA pretende “*ser a entidade bancária de proximidade e de referência ao nível da rapidez de decisão, eficiência e confiança*” (Crédito Agrícola, 2015).

O Crédito Agrícola é uma instituição financeira de base cooperativa que tem como **Valores** principais a solidez, a confiança, a proximidade e a modernidade. Possui uma vasta oferta de soluções, produtos e serviços que pretendem satisfazer as necessidades dos seus Clientes, protegendo as suas famílias e os seus negócios.

Estes **Valores** estão esquematizados na Figura:

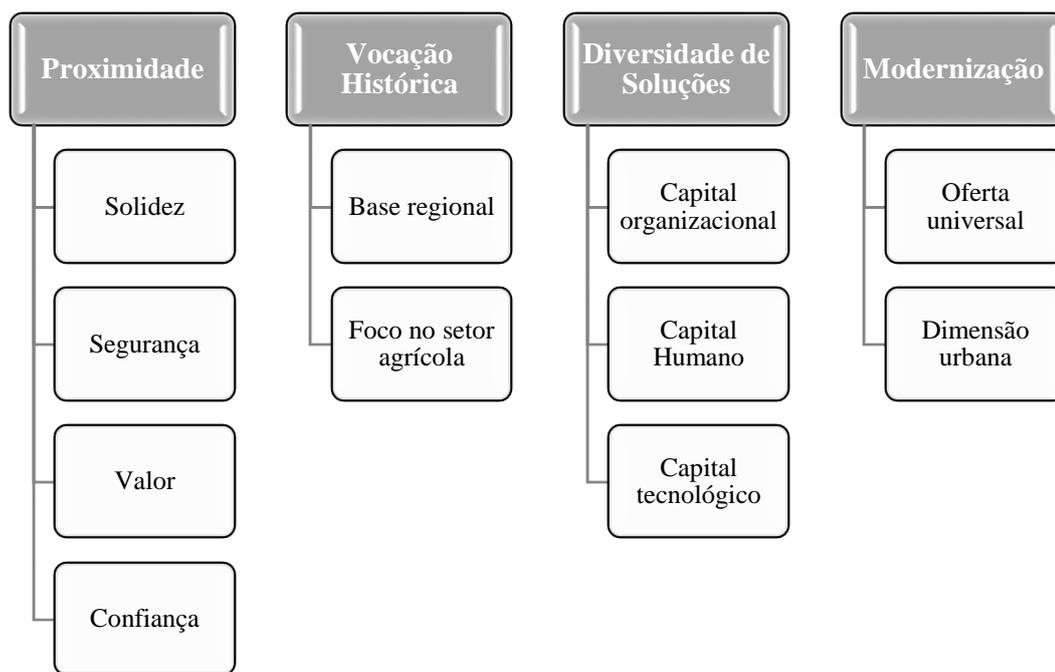


Figura 3: Valores do Grupo Crédito Agrícola

Fonte: Adaptado de [http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/ QuemSomos/MissaoeValores/](http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/) (Crédito Agrícola, 2015) [consultado em 26/10/2015]

### 1.3. Posicionamento Competitivo

O Grupo CA tem realizado grandes esforços de forma a garantir a fusão e a cooperação entre as Caixas Associadas. Pretende, assim, atingir uma dimensão competitiva e ótima, quer em termos de estruturas organizativas<sup>2</sup>, quer nas de capital para financiar projetos a nível regional (Crédito Agrícola, 2015).

Em Portugal realçam-se os dados relativos a setembro de 2015 que referem que esta instituição financeira constitui o Grupo com maior liquidez (RT=69%)<sup>3</sup>. Para além disso, importa realçar que é a terceira maior rede de agências, sendo composto por 675 sucursais, mais de 400 mil associados e mais de 1 milhão de clientes (Crédito Agrícola, 2015).

De forma a satisfazer e manter um relacionamento duradouro com os clientes, o Grupo CA dispõe de uma vasta gama de meios eletrónicos que incluem o CA Online e o CA Imóveis, o CA Mobile e Apps e a Linha Direta, distinguindo-se, desta forma, dos seus principais concorrentes (Crédito Agrícola, 2015).

Em relação ao panorama competitivo, o Crédito Agrícola demonstra uma grande capacidade para gerar fundos internamente, que garante os requisitos de capital colocados pelo regulador (Crédito Agrícola, 2015).

### 1.4. Organização interna da instituição financeira

Tal como se pode observar na Figura 4, o Crédito Agrícola adota o modelo de governação designado por “latino reforçado”, constituído pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e por um Revisor Oficial de Contas (ROC).

Importa realçar que a Assembleia Geral delibera sobre temáticas que a Lei e os Estatutos lhe atribuem, nomeadamente, sobre o relatório do Conselho de Administração, o Balanço e as Contas do Conselho Fiscal e, também, sobre a aplicação dos resultados do exercício. Elege a Mesa da Assembleia Geral, os membros, tanto do Conselho de Administração, como do Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas. Se achar

---

<sup>2</sup> Por exemplo, áreas comerciais, de risco ou operacionais.

<sup>3</sup> Rácio de Transformação (RT) =  $\frac{\text{Total de crédito líquido}}{\text{Depósito de clientes}}$

conveniente, também poderá eleger uma Comissão de Remunerações que pretende fixar as retribuições dos membros dos órgãos sociais (Crédito Agrícola, 2015).

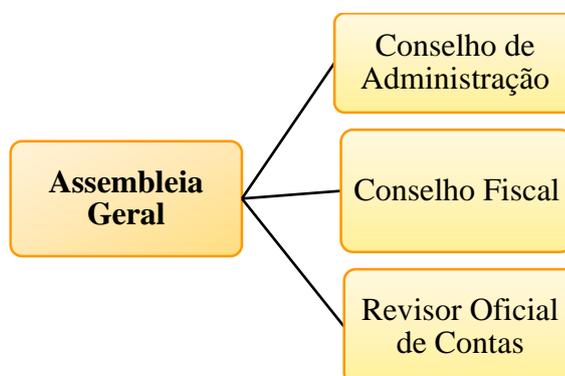


Figura 4: Organograma do Modelo Corporativo da Sociedade

Fonte: [http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB385BA4-BF54-4231-B3F3-E6D74ABBA728/0/RCCASGPS\\_2014.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB385BA4-BF54-4231-B3F3-E6D74ABBA728/0/RCCASGPS_2014.pdf) (Crédito Agrícola, 2015) [consultado em 30/10/2015]

O Conselho de Administração tem competências que implicam o respeito e a aplicação da lei, principalmente, administrar e representar o Crédito Agrícola SGPS e sugerir à Assembleia Geral o adiantamento de lucros ou reservas aos acionistas (Crédito Agrícola, 2015).

As competências relativas aos órgãos de fiscalização são as previstas na lei. Importa mencionar que o Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e um suplente e que o ROC é designado pela Assembleia Geral, sob proposta do Conselho Fiscal (Crédito Agrícola, 2015).

### **2. Estágio Curricular: apresentação**

Como já foi referido, o meu estágio foi realizado na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, na área comercial, e teve a duração de seis meses, sendo que se iniciou no dia 1 de outubro de 2015 e terminou no dia 31 de março do ano seguinte. Importa referir que esta sucursal é constituída por um diretor comercial, dois gestores e dois assistentes ao cliente.

O meu estágio foi estruturado tendo em conta alguns objetivos, nomeadamente:

- Conhecer os principais produtos e serviços desta instituição e publicitá-los através das suas respetivas Campanhas;
- Conhecer a plataforma *Cais*<sup>4</sup> e consultá-la sempre que necessário;
- Aprender a ter um discurso plausível e adequado aquando do atendimento telefónico e presencial;
- Criar *dossiers* de cliente e de conta através da plataforma respetiva;
- Ter competência para lidar com os clientes e com as suas dificuldades;
- Conhecer quais os principais desafios, problemas e oportunidades na Banca, nomeadamente, na área comercial.

### 2.1 Tarefas desenvolvidas

Ao longo destes seis meses tive a oportunidade de realizar diversas atividades, umas mais básicas, outras com diferentes graus de complexidade. Importa referir que todas foram igualmente importantes e serão descritas de seguida, mais pormenorizadamente.

#### 2.1.1. Conhecer a oferta comercial do Grupo Crédito Agrícola

Numa primeira fase, apenas observei o funcionamento, a organização e a oferta desta instituição. Em relação aos produtos e serviços oferecidos, como não conhecia nenhum, foram-me dados a conhecer através das informações contidas na plataforma *Cais* e dos esclarecimentos dados pelos colegas de trabalho.

Importa referir que me propuseram a leitura de documentos que “ajudam” a criar uma *checklist* para a abertura de cliente e de conta, nomeadamente dos elementos que são obrigatórios para o fazer.

Também me aconselharam a leitura do Manual de *Siopeia*, isto é, uma aplicação apenas disponível no *Cais* que permite ver se as pessoas estão associadas a atividades criminosas, que tenham sido condenadas, presas ou acusadas de crimes considerados graves de natureza financeira, terrorismo, crime organizado, tráfico ou corrupção.

---

<sup>4</sup> Esta plataforma permite consultar os dados dos clientes, como por exemplo, dados pessoais ou relacionados com as respetivas contas.

Foi-me, ainda, dado a conhecer os Dossiers Digitais de Cliente (DDC) e de Conta, os respetivos objetivos, procedimentos, recomendações e alertas.

### 2.1.2. Acompanhamento dos assistentes ao cliente

Numa fase seguinte, o meu trabalho como estagiária focou-se mais no acompanhamento dos assistentes do Crédito Agrícola, isto é, observei e realizei tarefas administrativas, tais como, aberturas de conta, transferências nacionais e internacionais, levantamentos e depósitos no balcão 24, pagamentos de serviços e ao Estado e consultas de extratos bancários.

Estas semanas foram imprescindíveis pois permitiram perceber o funcionamento e as atividades desenvolvidas nesta sucursal. Aprendi conceitos bastantes específicos e esclareci muitas dúvidas.

### 2.1.3. Realização de Campanhas Publicitárias

Ao longo do mês de outubro, o Grupo Crédito Agrícola realizou diversas Campanhas, nomeadamente a **Conta Befree**, destinada a jovens estudantes, que facilita a movimentação da conta e está isenta de despesas de manutenção. Relacionado com a poupança e aplicado também a jovens mas, neste caso, a estudantes universitários, é o **CA Universitário** que investe no futuro e que permite poupar sem qualquer risco. O meu trabalho, nestas situações, tinha como objetivo entrar em contacto com os clientes CA e apresentar-lhes as múltiplas ofertas e vantagens que tínhamos ao seu dispor.

Ainda nesse mês realizei, também, a Campanha **CA Acidentes Pessoais**, um seguro que garante a estabilidade familiar e que paga as despesas em caso de acidente, isto é, protege a pessoa segurada onde quer que ela esteja<sup>5</sup>.

Este tipo de Campanhas não se efetivam todos os meses, de acordo com o planeamento de *marketing* que é feito ao nível da Caixa Central, pelo que só voltei a ter oportunidade de concretizá-las novamente apenas em janeiro. Neste caso refiro-me à **Online Particulares**, que permite, quer consultar movimentações, quer realizar transferências ou

---

<sup>5</sup> Exceto Países em guerra.

pagamentos através da Internet a custo zero, e à **Responsabilidade Civil Familiar**, um seguro que protege a pessoa segurada em relação a danos causados a terceiros e se estende a todo o seu agregado familiar.

### 2.1.4. Acompanhamento da restante equipa e outras atividades

Ao longo destes seis meses de estágio tive, ainda, a oportunidade de realizar outro tipo de atividades que não estavam previstas inicialmente, mas que fortaleceram bastante esta experiência.

Realça-se o atendimento telefónico, o preenchimento de documentos relativos quer, a seguros quer, a contas de cliente, a elaboração de DDC's<sup>6</sup>, a organização do correio vindo da Caixa Central de Lisboa e o envio de *emails*, tanto a clientes, como a colegas de trabalho com a informação solicitada. Também solucionei algumas questões colocadas pelos clientes (consultas de saldos e movimentos bancários) e elaborei cartas para enviar aos mesmos. Todo este tipo de atividades contribuiu, sem dúvida, para complementar o conhecimento e a experiência relativos às necessidades e ao funcionamento de um balcão de atendimento comercial de um banco.

---

<sup>6</sup> Como já havia mencionado, os DDC's são *dossiers* de clientes. Primeiramente, digitalizam-se os documentos necessários dos mesmos e, posteriormente, inserem-se na respetiva plataforma.

## CAPÍTULO II: Portugal 2020 e o setor bancário: conceitos associados

### 1. O sistema financeiro

Considero que o conceito de sistema financeiro é fundamental pois permitirá enquadrar, da melhor forma, a temática em estudo, para além da atividade do Crédito Agrícola estar inserida neste sistema e de o mesmo ser fortemente regulado. Assim, é importante, inicialmente, defini-lo, tendo em conta a Constituição da República Portuguesa e alguns autores de renome como, por exemplo, Gomes Canotilho e Vital Moreira.

Deste modo, importa realçar que há já alguns anos que o conceito de sistema financeiro é analisado e comentado a nível nacional. A CRP, no seu artigo 101.º, só veio comprovar esse facto. A Lei Universal refere que “o sistema financeiro é estruturado por lei, de modo a garantir a formação, a captação e a segurança das poupanças, bem como a aplicação dos meios financeiros necessários ao desenvolvimento económico e social”. Neste caso, prevê-se uma noção em sentido amplo, que tem por base, segundo Pina (2005: 620) duas dimensões: a formal, que dá relevância à lei (art.112.º) e a teleológica, que tem como objetivo principal a formação do capital destinado à realização de investimento económico produtivo.

Também Menezes Cordeiro (2001: 62)<sup>7</sup> define o sistema financeiro. Defende que é um “conjunto ordenado de entidades especializadas no tratamento do dinheiro”. Já para Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007: 454)<sup>8</sup>, este sistema é caracterizado sob dois sentidos: o objetivo, que diz respeito à atividade financeira e, o subjetivo, referente às entidades que a exercem ou que nela intervêm. Pina (2005: 624) refere, ainda, sob forma de conclusão que, o sistema financeiro engloba um conjunto de regras e princípios que dizem respeito ao funcionamento das instituições, aos mercados financeiros, aos ativos e às operações que os tenham como objeto.

Um sistema financeiro tem pouco valor se não estiver apoiado a um banco. Por isso, Pina (2005: 211) defende que este engloba a instituição de crédito – modelo com base no qual se define, porventura, em “*termos excessivos*”, o respetivo tipo. Tem uma natureza

---

<sup>7</sup> Manual de Direito Bancário, 2ª. Ed., Almedina, Coimbra, 2001.

<sup>8</sup> Constituição da República Portuguesa Anotada, Coimbra Editora, 2007.

lucrativa, quer seja público ou privado. Segundo o RGICSF (DL n.º 298/92, de 31 de dezembro) vigora o modelo comunitário da “*banca universal*”, que permite aos bancos exercer todas as operações financeiras, nos termos do artigo 4.º/1 deste diploma. Como exemplos, podemos realçar, tanto a receção de depósitos, como a concessão de crédito, assim como a locação financeira, o *factoring*, a emissão e gestão de meios de pagamentos e a realização de transações.

Ligado a um banco, também, estão associadas as atividades financeiras e as respetivas instituições: instituições de crédito e instituições financeiras. Em relação às primeiras, Pina (2005: 625) define-as como todas aquelas que, direta ou indiretamente, pretendem captar e aplicar capitais de forma a contribuir para o processo de financiamento e para o funcionamento adequado da economia. Já as instituições financeiras são entidades que contribuem para o processo de financiamento, tal como as atividades financeiras, mas que disponibilizam recursos financeiros para consumo e investimento.

Relativamente às instituições de crédito, segundo o artigo 2.º-A al. w) do RGICSF (renumerado pela Lei nº 23-A/2015) são “*empresas cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito*”. Dentro deste regime, o Crédito Agrícola é considerado uma instituição de crédito, de acordo com o artigo 3º al. c).

## 2. O Factoring

Para além do conceito de sistema financeiro, também, é importante dar destaque ao *factoring* neste trabalho, que está associado à atividade das instituições referidas. Enquanto produto da banca, interessa-nos abordá-lo porque este assume características no financiamento semelhantes àquelas que o setor bancário adota, relativamente ao Portugal 2020.

Importa realçar que o *factoring* respeita a créditos de curto prazo concretizados em instituições bancárias, que são o foco principal deste relatório. Assim sendo, poder-se-á defini-lo de diversas formas, tendo em conta algumas opiniões: IAPMEI, Klapper ou Janeková.

O *factoring*, de acordo com o IAPMEI (2001), é definido como uma atividade que permite a tomada de créditos a curto prazo por uma instituição financeira que os fornecedores

de bens ou serviços formam em relação aos clientes. Segundo Klapper (2006) é visto como um tipo de financiamento realizado através de fornecedores no qual as empresas “vendem os seus créditos” e, deste modo, conseguem receber dinheiro, abdicando do período de espera de pagamentos a prazo. Esta atividade inclui o crédito à proteção, a escrituração das contas recebíveis e diversos serviços que permitem o financiamento.

Já Janeková (2012) defende que o *factoring* é utilizado como forma de financiamento contínuo e que se estende em grande medida. Contudo, realça o facto de este “fenómeno” não poder ser aplicado a países que possuam grandes riscos de cumprimento das obrigações por parte das empresas. Em termos de vantagens destaca-se o aumento da competitividade no mercado que oferece formas de pagamento diferentes aos clientes.

O *factoring* surge, aqui, como um ponto de comparação ao papel das instituições financeiras relativamente ao Portugal 2020. É que, tanto no *factoring*, como no Portugal 2020, os bancos desempenham um papel essencial na atividade económica: estão disponíveis para “adiantar” dinheiro, tendo como garantia direitos sobre recebimentos futuros. No primeiro caso, estas garantias respeitam a créditos futuros sobre clientes. No segundo, as garantias são feitas tendo por base a aprovação do financiamento dos projetos submetidos ao Programa porque, entre a aprovação e o recebimento dos fundos, reside sempre um período de espera, o qual pode colocar entraves à execução desses projetos.

Se os bancos estiverem disponíveis para este tipo de financiamento que, por regra, será de curto ou médio prazo, conseguem ultrapassar-se muitas das dificuldades de financiamento das empresas, melhorando o desenvolvimento económico e, ao mesmo tempo, acelerando os efeitos que se perspectivam com o Programa.

### **3. Linhas de crédito**

Articulado, ainda, com os objetivos de financiamento relativos ao *factoring*, existem, também, as linhas de crédito, associadas ao setor bancário, que são bastante relevantes neste relatório, pois permitem conceder empréstimos às empresas em situações de insuficiência temporária, mas previsível na tesouraria.

Estas segundo o Portal das PME (2016) são uma forma de empréstimo em que a instituição credora atribui à empresa o direito de retirar fundos consoante as necessidades verificadas na tesouraria. São, por isso, um instrumento disponibilizado pela banca e com

um papel importante para a implementação de projetos, nomeadamente, aqueles candidatos ao Portugal 2020.

#### 4. Fundos Estruturais

Com objetivos semelhantes relativamente ao financiamento das empresas temos os fundos estruturais associados e aplicados à tesouraria. Estes são instrumentos bastantes úteis para o desenvolvimento económico e para a utilização de recursos de modo equilibrado. No entanto, só depois da década de 90 é que este conceito<sup>9</sup> foi claramente definido.

Damen (2004) define “*land banks*”, com uma ideologia semelhante àquela subjacente aos fundos estruturais, com a diferença de que os fundos estruturais têm por base dinheiro, enquanto, os “*land banks*” têm por base terras para cultivo. De acordo com o autor, estes são uma “*estrutura de aquisição e de gestão temporária em áreas rurais, realizada por uma agência imparcial, com o propósito de redistribuir a terra com o objetivo de promover a estrutura agrícola de forma a utilizá-la num interesse público geral*”.

Em termos de objetivo principal dos “*land banks*”, Damen (2004) defende que promovem a agricultura no mercado, de forma a dar origem a uma **nova situação**<sup>10</sup>, a qual se ajuste melhor a condições que permitam o desenvolvimento sustentável de uma determinada região.

Segundo Kreese, Dells, Arnim (2004), os fundos, na generalidade, são utilizados como formas de financiamento de atividades juntamente com a parte restante dos recursos que são gerados e transferidos para o orçamento de Estado.

Marosan, Milicevic, Dokic e Soskic (2013) mencionam que os elementos mais importantes na avaliação dos fundos dizem respeito aos objetivos, à estratégia e aos resultados. Estes podem estar associados tanto aos níveis de funcionalidade (operacionais, de gestão ou políticos) como aos de responsabilidade (institucionais, órgãos competentes ou governamentais), tal como pode ser visto na figura seguinte:

---

<sup>9</sup> Este conceito designa-se por fundo ou “*land bank*”.

<sup>10</sup> Nesta situação é relevante definir as políticas regionais e locais que formalizem o planeamento espacial.



Figura 5: Relação entre os elementos de avaliação e os níveis funcionais.

**Fonte:** Marosan, Stevan; Milicevic, Dragana; Dokic, Vladan & Soskic, Mladen. (2013). “Value Framework for evaluation of land banks/funds” in Geodetskivestnik.

Ao observarmos a figura anterior facilmente percebemos que, tanto os elementos de avaliação, como os níveis de responsabilidade e funcionais são bastantes importantes no que se refere ao conceito de fundo. Este pretende alcançar objetivos e estratégias que lhe permitam atingir, posteriormente, os resultados esperados naquela situação. Neste caso, cada órgão de responsabilidade tem uma função específica, que facilita bastante este processo.

Segundo Pinho, Varum e Antunes (2015) os fundos estruturais (que surgiram, inicialmente, associados a infraestruturas), são instrumentos da União Europeia que pretendem alcançar objetivos definidos no Tratado de Roma e que têm em conta o fortalecimento económico e a coesão social. A “meta” principal, neste caso, é reduzir as disparidades entre as regiões.

De forma a analisar o impacto destes fundos, entre 1995 e 2009, fez-se uma análise de dados que incluía os novos membros<sup>11</sup> da União Europeia. Neste caso, abrangia canais que incluíam os fundos estruturais, que por sua vez, afetavam o crescimento, tendo em conta o capital humano e a inovação.

Para o período entre 2014 e 2020, do ponto de vista dos autores anteriores, os fundos estruturais têm como prioridade aumentar a inovação e o crescimento inteligente especializado, tal como irá ser demonstrado no capítulo seguinte deste relatório. Dadas as

<sup>11</sup> Nesta altura, os novos membros da União Europeia eram República Checa, Estónia, Chipre, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Eslováquia e, por fim, Eslovénia.

restrições atuais em termos de financiamento público nacional, essa alocação de fundos, associada às taxas de co-financiamento, “*parece*” fundamental para preencher as falhas ao nível dos investimentos nacionais.

Rodríguez Pose e Fratesi (2004) defendem que o investimento em infraestruturas<sup>12</sup> na UE, especialmente nas regiões menos desenvolvidas, está relacionado com as transferências sob a forma de fundos estruturais e com alguns Estados, que consomem a maior parte deles. Na realidade, os fundos estruturais foram orientados, tal como referi, para infraestruturas e para o transporte das mesmas, tendo em conta que se a rede de transportes for mais densa, promovem a eficiência e permitem que as regiões menos desenvolvidas recuperem.

Assim, em termos genéricos, Pinho, Varum e Antunes (2015) definem os fundos estruturais como sendo instrumentos financeiros da União Europeia que pretendem reduzir as assimetrias regionais e promover a coesão e o crescimento sustentável.

### **5. A influência da Banca na absorção de Fundos Estruturais**

Beldiman e Perpelea (2015) defendem que a banca deve estar envolvida na obtenção de financiamento através dos fundos europeus desde a fase de conceção do projeto, de modo a garantir que existe financiamento total para os projetos, apoiando também as empresas com as burocracias necessárias. Com este envolvimento, os autores argumentam que os bancos estarão mais envolvidos, assessorando, com especialistas, na preparação da documentação financeira e dando uma maior segurança relativamente à sustentabilidade financeira dos projetos, contribuindo, ainda, para uma maior motivação e afluência aos fundos e, conseqüentemente, um maior crescimento económico e investimentos mais eficientes.

### **6. Os Resultados Financeiros no setor da Banca**

Depois de serem apresentados diversos conceitos associados à banca importa, por último, mencionar os seus resultados financeiros em termos globais.

---

<sup>12</sup> Crescenzi e Rodríguez Pose (2008) caracterizam o investimento em infraestrutura: “*é uma maneira de aumentar benefícios vindos da integração europeia e de os espalhar por toda a Europa*”.

Apesar do elevado endividamento dos setores público e privado, o Banco de Portugal defende no Jornal *Dinheiro Vivo* (2016), que “*a banca está a melhorar, mas graças a efeitos não recorrentes*”. A comprovar esta afirmação estão os dados presentes no Relatório de Estabilidade Financeira (REF), recolhidos em anos anteriores, que demonstram que tem havido uma redução: nos particulares, a dívida caiu de 95% para 82% do PIB entre 2009 e 2015 e nas sociedades não financeiras de 126% para 111% desde 2012. Este Banco refere que “*a estrutura de financiamento e a posição de liquidez do sistema bancário português continuaram a melhorar em 2015*”, o que significa que, desta forma, conseguiram conter no “*curto prazo*” “*potenciais efeitos negativos associados ao aumento dos prémios de risco ou a reduções abruptas de liquidez no mercado de financiamento*”. Para além disso, o REF, publicado recentemente pelo Banco de Portugal, salienta, ainda, que a “*rendibilidade da banca retomou níveis positivos*”, o que é bastante vantajoso.

Com o panorama de que o setor bancário está a recuperar de um período de resultados financeiros menos bons, importa referir que reside, no Portugal 2020, uma oportunidade para apoiar a banca na recuperação desses mesmos resultados. O financiamento concedido às empresas para antecipar a implementação dos projetos ou para complementar o financiamento dos fundos estruturais contribuirá, certamente, para esse objetivo, assim como o crescimento económico subjacente ao Programa deverá dar origem a melhores clientes no futuro, o que será um forte contributo para a sustentabilidade do setor no longo prazo.

## CAPÍTULO III: Enquadramento do tema – *Portugal 2020*

### 1. “Evolução histórica” do Portugal 2020

É certo que o Portugal 2020 é um programa recente, tendo surgido em julho de 2014. Contudo, antes do seu aparecimento, deparávamo-nos com outro Quadro igualmente importante e com objetivos semelhantes<sup>13</sup> ao Portugal 2020, o designado **QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional)**. Este Quadro estabelecia o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão ao nível económico e social entre 2007 e 2013 (QREN, 2015). Apesar de não se poder comparar as atribuições de institutos públicos com o QREN, considero relevante frisar o papel que têm o IAPMEI e a AICEP em relação à constituição do Portugal 2020.

O **IAPMEI** tem como missão “*promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia...*”, ou seja, apoia as empresas nas suas estratégias de negócio, tal como acontece com o Portugal 2020 (IAPMEI, 2015).

Já a **AICEP**, que em parceria com o IAPMEI, tem por missão “*aumentar a competitividade e a notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as pequenas e médias*”, ou seja, dá grande enfoque ao crescimento e competitividade das empresas, nunca esquecendo os seus projetos de investimento e o mercado internacional (AICEP, 2015). É o que sucede, também, com o Portugal 2020. Mas, afinal, em que consiste este Programa e quais são os seus objetivos principais?

### 2. Breve definição e objetivos

Designa-se por **Portugal 2020** o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que conta com cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER, e FEAMP – no qual se consagram os princípios de

---

<sup>13</sup> Miguel Cruz (2015), atual Presidente do IAPMEI, defendia que não eram muito semelhantes. Tinham diferenças a destacar, nomeadamente, a simplificação, tanto de procedimentos, como das fórmulas de cálculo bem presentes no Portugal 2020.

programação que envolvem a política de desenvolvimento económico, social e territorial. Estes princípios estão de acordo com a Estratégia EUROPA 2020 que realça a importância do crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (EUROPA 2020, 2016).

Importa sublinhar que Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até 2020 e, por isso, o seu objetivo principal passa por estimular o crescimento e a criação de emprego, assim como, aumentar as oportunidades e os investimentos de financiamento nos próximos anos (Portugal 2020, 2015).

É importante referir que, para além dos objetivos referidos anteriormente, existem outros que o Programa Portugal 2020 pretende atingir, nomeadamente, estimular a produção de bens e serviços transacionáveis, fazer cumprir a escolaridade obrigatória até aos dezoito anos de idade, reduzir os níveis de abandono escolar, integrar as pessoas de níveis sociais baixos, promover o desenvolvimento sustentável e desenvolver as exportações (Portugal 2020, 2015).

A título de curiosidade, os primeiros concursos do Portugal 2020 abriram em novembro de 2014 e diziam respeito a estratégias referentes, tanto ao desenvolvimento territorial, como local de base comunitária e ao investimento agrícola (Portugal 2020, 2015).

É certo que, agora, já conhecemos o conceito e os objetivos que o Portugal 2020 pretende alcançar futuramente, mas como será este Programa constituído e quais são as funções a destacar de cada um dos seus órgãos?

### **3. Modelo de Governação**

Antes de definir e apresentar o sistema de incentivos do Portugal 2020, importa perceber a constituição desse acordo de parceria.

Realça-se que existem dois níveis de coordenação: política e técnica. A primeira diz respeito à Comissão Interministerial da Coordenação (designada por CIC), que tem como função aprovar planos e estratégias globais do Portugal 2020. É constituída por um membro do Governo, pertencente a cada Ministério e é coordenada pelo Ministério da Agricultura de Desenvolvimento Regional. Já a coordenação técnica pode ser nacional caso se refira ao

desenvolvimento regional (FEADER, que conta com sete programas<sup>14</sup>), do FEAMP se se aplicar aos assuntos marítimos e das pescas (que conta com 1 programa<sup>15</sup>) ou, ainda, uma Agência para o Desenvolvimento e Coesão que engloba os restantes três fundos do Portugal 2020 (FEDER, FSE e FC). Os objetivos primordiais desta Coordenação são:

- Garantir o apoio técnico à CIC PT 2020;
- Orientar e desenvolver o sistema de avaliação do Portugal 2020;
- Apreciar e transmitir à Comissão Europeia as propostas referentes a grandes projetos;
- Participar na elaboração do plano global de avaliação do PT 2020 e nos respetivos programas (Portugal 2020, 2015).

Para além disso podemos, também, contar com a Autoridade de Auditoria que engloba Peritos Externos que, por sua vez, garantem que todos os procedimentos são efetuados corretamente (Portugal 2020, 2015).

Importa mencionar que as Autoridades de Gestão têm um papel muito importante. Acompanham e executam os Programas Operacionais. Realizam regulamentos exclusivos, verificam o cumprimento da legislação e, caso se verifique um incumprimento, adotam medidas antifraude eficazes e específicas para cada caso. Definem, ainda, os critérios de seleção e aprovam as candidaturas ao Programa.

Os Organismos Intermédios criam um sistema de controlo que esteja de acordo com o modelo dado pela Autoridade de Gestão e executam as suas respetivas competências sob a monitorização da mesma (Portugal 2020, 2015).

Em relação à Autoridade de Certificação pode-se acrescentar que é composta pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP, que verifica a contabilidade, nomeadamente, os pedidos de pagamento, e pelo Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, que realiza a auditoria, verificando e prevenindo as irregularidades que possam surgir. Ambos são compostos pelo FEDER, pelo FSE e pelo FC. Distinguem-se só no facto de o primeiro incluir o FEAC e o segundo o FEAMP (Portugal 2020, 2015).

---

<sup>14</sup> Os sete programas referentes ao FEADER são a soma dos cinco programas regionais no Continente (Norte 2020, Centro 2020, Lisboa 2020, Alentejo 2020 e CRESC Algarve 2020), juntamente com os restantes dois relativos às regiões autónomas (Açores 2020 e Madeira 2020).

<sup>15</sup> O designado Programa Operacional MAR 2020.

Por último, mencionam-se as Comissões de Acompanhamento que “acompanham” a elaboração dos instrumentos de execução das operações que são financiadas pelos Programas Operacionais (Portugal 2020, 2016).

Toda esta informação está resumida na figura que se segue:

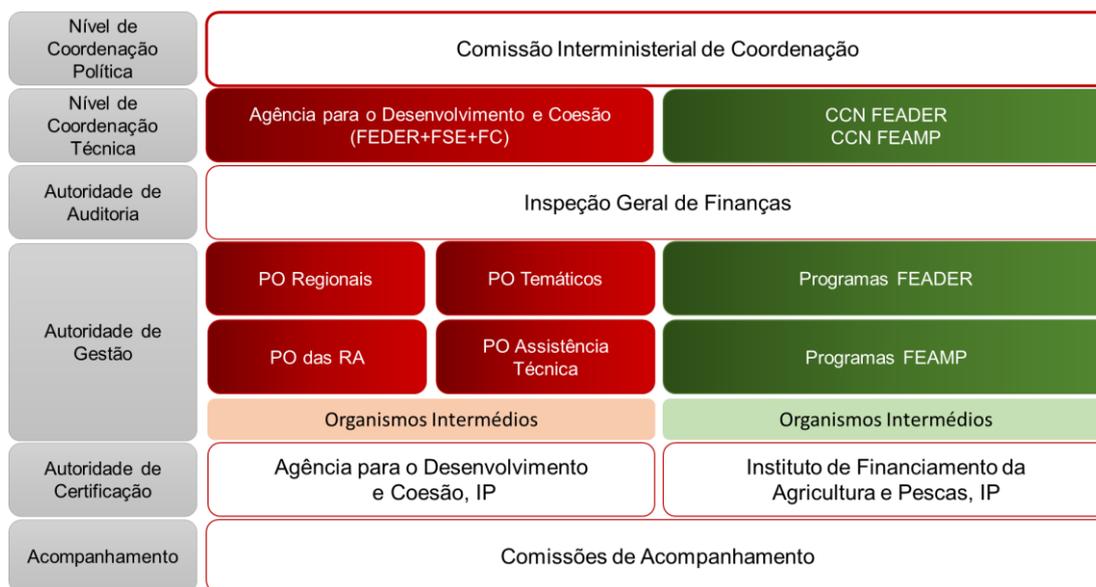


Figura 6: Modelo de Governação

Fonte: [https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Modelo\\_de\\_Governa%C3%A7%C3%A3o\\_PORTUGAL2020.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Modelo_de_Governa%C3%A7%C3%A3o_PORTUGAL2020.pdf) (Portugal 2020, 2015) [consultado em 10/01/2016]

Desta forma, conclui-se que o Portugal 2020 é constituído por duas Coordenações, sendo que cada uma delas é composta, por sua vez, por órgãos específicos. Existe uma Autoridade de Auditoria que avalia todos os procedimentos realizados, uma Autoridade de Gestão que tem em conta e valoriza os Programas Operacionais e uma Autoridade de Certificação que verifica, tanto a contabilidade, como a auditoria. Por fim, temos a Comissão de Acompanhamento que segue a elaboração dos instrumentos financiados pelos Programas Operacionais, tal como tinha referido anteriormente. Depois do Modelo de Governação é importante mencionar os sistemas de incentivos ao Portugal 2020.

#### 4. Sistemas de Incentivos

Os sistemas de incentivos ao Programa Portugal 2020 são bastante relevantes pois permitem compreendê-lo melhor e, como tal, merecem destaque neste capítulo. Importa

referir que estes se dividem em **sistemas de incentivos à inovação** e **sistemas de incentivos de investimento**. Mas qual será a diferença entre eles? É o que se verificará seguidamente.

Segundo o IAPMEI<sup>16</sup>, “*o sistema de incentivos à inovação visa promover a inovação no tecido empresarial, através da produção de novos bens, serviços e processos que induzam à progressão na cadeia de valor, e ao reforço da sua orientação para mercados internacionais, bem como através da introdução de melhorias tecnológicas, criação de unidades de produção e estímulo ao empreendedorismo qualificado e ao investimento em novas áreas com potencial de crescimento*” (IAPMEI, 2015).

Posto isto, importa ressaltar que o Portugal 2020 surge como uma oportunidade fundamental de ajudar as empresas nos seus projetos de investimento tentando, assim, inová-los. Deste modo, os **sistemas de incentivos à inovação** dividem-se em:

- **Sistema de Incentivos de Inovação e Empreendedorismo** que fortalece e dinamiza o valor do investimento em atividades consideradas inovadoras. Tanto a inovação do produto como a do processo são bons exemplos;
- **Sistema de Incentivos de Qualificação e Internacionalização das PME** que desenvolve, por um lado, a capacidade de resposta ao mercado e, por outro, processos que permitam a internacionalização;
- **Sistema de Incentivos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico** que pretende aumentar o investimento empresarial em I&D<sup>17</sup> criando, assim, ligações entre as empresas e as entidades do Sistema de Investigação e Inovação. É o caso, por exemplo, das Universidades (BPI, 2015).

Já os **sistemas de incentivos de investimento** são “*regimes de apoio a empresas que envolvem auxílios estatais, na aceção dos regulamentos comunitários em matéria de política da concorrência*” (Decreto-Lei n.º 287/2007, de 17 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 65/2009, de 20 de março).

---

<sup>16</sup> O IAPMEI é uma entidade gestora do Portugal 2020.

<sup>17</sup> I&D significa Investigação e Desenvolvimento.

São, também, instrumentos das políticas públicas de dinamização económica que pretendem valorizar a inovação e o desenvolvimento regional (POFC, 2016). Englobam quatro Programas Operacionais Temáticos, destacando-se:

- Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020);
- Inclusão Social e Emprego (POISE);
- Capital Humano (COCH);
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR).

O Programa relativo à Competitividade e Internacionalização pretende, essencialmente, aumentar a competitividade das PME, dando uso às competências e recursos disponíveis e visando a criação de emprego. Também, se pretende, neste caso, diminuir o endividamento externo (COMPETE 2020, 2015).

O Portugal 2020 pretende que a Inclusão Social e o Emprego aumentem cada vez mais. Para isso, é necessário definir uma estratégia que promova o “*crescimento inteligente*”. Há que integrar as pessoas em risco de pobreza e combater a exclusão social através de medidas interventivas que garantam o apoio a estes grupos populacionais (Portugal 2020, 2015).

Relativamente ao Capital Humano é importante salientar que o seu grande objetivo é investir na formação e na educação, a fim de se obter competências e conhecimentos que se mantenham para toda a vida (Portugal 2020, 2015).

Já a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos assenta em três pressupostos fundamentais:

- Apoiar a economia para baixas emissões de carbono em todos os setores, dando prioridade às áreas de eficiência energética e as energias renováveis;
- Promover a adaptação às alterações climáticas e à prevenção de riscos;
- Proteger o ambiente e desenvolver a eficiência na utilização dos recursos no quadro de ajustamento macroeconómico (Portugal 2020, 2015).

Importa, ainda, mencionar que o foco principal destes Programas Operacionais Temáticos é mostrado na Figura que se segue:



Gráfico 1: Foco Temático do Portugal 2020

Fonte: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf> (Portugal 2020, 2015) [consultado em 03/12/2015]

Poder-se-á considerar, ainda, os domínios transversais que dizem respeito à Reforma da Administração Pública e à Territorialização das Políticas (Portugal 2020, 2015).

Verifica-se, então, que para além de existir dois tipos de incentivos associados ao Portugal 2020 existem, também, Programas Operacionais Temáticos que lhe estão subjacentes, nomeadamente, aos sistemas de incentivos de investimento. Deste modo, considero relevante referenciar, seguidamente, alguns exemplos de resultados obtidos com o programa que antecedeu ao Portugal 2020 (o QREN) e que demonstram as capacidades que o Programa pode desenvolver.

## 5. Resultados obtidos com o QREN: exemplos

Depois de apresentar os diversos Programas Operacionais Temáticos é importante analisar alguns exemplos de resultados que o QREN possui, assim como, algumas das competências que o Portugal 2020 poderá desenvolver. Por isso, destaco quatro que considero mais relevantes e interessantes.

No âmbito do Programa Operacional Potencial Humano destaca-se a “*Formação para a Inovação e Gestão – Bosch – Bosch Car Multimedia Portugal S.A.*”, mais concretamente, na empresa *Blaupunkt Portugal*, a maior na produção de auto-rádios e derivados na Europa. Esta fábrica pretende, desenvolver e ampliar os conhecimentos dos seus colaboradores, como dar maior relevância à competitividade de um setor focado na área tecnológica (QREN, 2016).

Relativamente ao Programa Operacional de Valorização do Território podem-se destacar os “*Sistemas Operacionais de Supervisão e Segurança*”. Neste caso pretende-se elaborar uma série de procedimentos que permitam a melhoria contínua das condições de segurança das instalações do porto de Sines. Para além disso, é importante garantir, também, um desenvolvimento ambiental sustentável e inclusivo, que permita o desenvolvimento futuro deste projeto (QREN, 2016).

Em relação ao Programa Operacional de Competitividade, o designado COMPETE 2020, realça-se a empresa “*Fruit Eco-Drying Line – Procesamento Semi-Automatizado de Fruta Seca*” – que é bastante peculiar. E porquê? Porque estamos a referir-nos a um projeto que visa a automatização do processo de desidratação da fruta, mais concretamente da pêra de S. Bartolomeu e da maçã de determinadas regiões. É um processo que, primeiramente, descasca, posteriormente, desidrata e espalma e, por fim, embala as frutas desidratadas. Conta-se, assim, com um conjunto de procedimentos inovadores e tecnológicos que permitem ampliar recursos, competências e conhecimentos (QREN, 2016).

Importa destacar que o Programa Operacional de Lisboa, também, tem destaque nos projetos do Portugal 2020, numa operação designada por “*Orquestras Sinfónicas Juvenis*” que engloba um conjunto de crianças carenciadas, provenientes de bairros sociais problemáticos. Neste caso, o objetivo principal é combater o abandono escolar promovendo, assim, a inclusão social. Para além disso, as crianças poderão, ainda, realizar uma formação musical que lhes permita construir projetos futuros (QREN, 2016).

Ao analisarmos estes quatro casos verificamos que todos apresentam objetivos coincidentes com alguns dos Programas Operacionais Temáticos do Portugal 2020 (expostos no ponto 4. deste capítulo, respeitante aos Sistemas de Incentivos), demonstrando as potencialidades do mesmo. É certo que nenhum deles se relaciona com o setor bancário, tal como vamos poder observar na secção seguinte do Relatório, no entanto considero-os bastante importantes e pertinentes enquanto referências aos apoios do Programa.

O primeiro caso refere-se ao capital humano, ao valor das pessoas. Tem em conta a formação e os conhecimentos que os colaboradores vão adquirindo ao longo dos anos na empresa *Bosch Car Multimedia, S.A.* Já o segundo refere-se, na minha opinião, à Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos pois pretende proteger o ambiente e torná-lo mais sustentável.

O terceiro caso diz respeito à Competitividade e Internacionalização. O objetivo primordial é aumentar a competitividade da empresa *Fruit Eco-Drying Line – Procesamento Semi-Automatizado de Fruta Seca*, dando uso aos recursos e conhecimentos dos colaboradores.

Por fim, mas não menos importante, realço a Inclusão Social e o Emprego, no último caso. Destaca-se o valor dado à qualificação e formação das pessoas.

Depois de analisados e discutidos alguns exemplos de resultados obtidos com o QREN, importa perceber, seguidamente, quais são os motivos que levam as empresas ao processo de candidatura a este Programa ou, dito por outras palavras, o que leva as empresas a apresentar os seus projetos e a valorizá-los?

## **6. Mas o que leva as empresas ao processo de candidatura do Programa Portugal 2020?**

É certo que os projetos mostrados anteriormente são bastante interessantes, mas, afinal, o que leva as empresas a concorrer ao Programa Portugal 2020? O que as faz participar neste tipo de investimentos?

Segundo o Diário Económico (2015), algumas empresas têm expetativas bastante elevadas em relação a este Programa. Por essa razão decidem candidatar-se de forma a que consigam ter um **desempenho** e um **desenvolvimento empresarial** bastante **acentuados**.

Destaca-se que algumas entidades referem mesmo que o Portugal 2020 tem um bom alinhamento, ou seja, **vai de encontro às expetativas** das empresas, tendo em conta as suas investigações, inovações e internacionalizações.

Algumas instituições defendem que é “*uma ótima iniciativa*”, pois auxilia as empresas a investir nos seus próprios negócios, não só em termos nacionais, como também internacionais.

Importa realçar que António Correia (2015), administrador de uma outra empresa, valoriza bastante este Programa. Considera que o mesmo **potencia as atividades** da empresa, tendo em conta, tanto a inovação, como os seus processos. O importante é “*estabelecer metas de crescimento e desenvolvimento para o futuro*”.

Uma empresa industrial está, também, a pensar candidatar-se ao Portugal 2020 visto que, para além de existir desde 2007, considera que há sempre alguma coisa a **melhorar**, nomeadamente, o “*processo interno de produção de sistemas de controlo*” na área da indústria, sempre com a expectativa de desenvolver, também, a robótica móvel.

Já uma outra entidade, que se baseia no desenvolvimento e crescimento da inovação, acredita que este é o Programa certo para se candidatar. Para além de **auxiliar as PME**, também, tem em conta a **inovação** o que é muito vantajoso.

Uma empresa, cujo foco principal é a área da saúde, também concorreu ao Programa Portugal 2020. E com que objetivo? **Validar, na clínica**, tecnologias desenvolvidas no Programa QREN. Assume-se, neste caso, que este acordo de parceria mais recente é um instrumento fundamental para a competitividade. Importa mencionar que, aqui, é demonstrado um obstáculo ao QREN que o Portugal 2020 veio corrigir: a limitação ao financiamento de projetos de ID&T<sup>18</sup> que incluíam ensaios clínicos.

Posto isto, verificamos que são inúmeras as razões que levam as empresas a candidatarem-se ao Portugal 2020, independentemente da área do negócio. O importante é que este Programa as auxilia e lhes dá possibilidade de desenvolver e inovar os respetivos projetos.

Como nota final, importa referir que as candidaturas<sup>19</sup> a este Programa são analisadas e selecionadas pelas autoridades de gestão dos respetivos programas ou pelas entidades eleitas para o efeito, tendo em conta os critérios de elegibilidade e de seleção constantes da regulamentação específica para a apresentação das candidaturas. Os critérios de avaliação, neste caso, são estruturados numa avaliação tendo por base o mérito das candidaturas apresentadas.

Depois de analisadas as “vantagens” associadas a este Programa, é importante, mencionar, de seguida, as dificuldades ou “desvantagens” encontradas, até agora.

---

<sup>18</sup> ID&T significa Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.

<sup>19</sup> As empresas poderão candidatar-se através do Portal do Portugal 2020 em: [www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt).

## 7. Dificuldades do Portugal 2020

É certo que os exemplos de resultados mostrados anteriormente são bastante interessantes, mas, afinal, o que leva as empresas a concorrer ao Programa Portugal 2020? O que as faz participar neste tipo de investimentos?

Segundo o *Jornal de Notícias*<sup>20</sup> (2015), as dificuldades comprovaram-se: “*Caos na entrega das propostas 2020*”. A plataforma informática do Programa **deixou de dar resposta** aos candidatos e, alguns deles não conseguiram submeter as suas candidaturas no prazo estabelecido. Outros já tinham preenchido a informação com antecedência para, posteriormente, conseguirem realizar ajustes, mas, também não obtiveram qualquer resposta por parte do Balcão 2020. Esta situação ocorreu com as candidaturas relacionadas com os Pactos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial e foi descrita como uma questão “*técnica*”.

Também o *Jornal de Negócios*<sup>21</sup> (2015) deu a sua opinião sobre esta temática, referindo que as dificuldades estão, muitas vezes, associadas à **linguagem** que é utilizada nos regulamentos e formulários. Segundo Susana Cunha (2016), do grupo ISQ, “*a sua excessiva densidade não tem só o direito óbvio de complicar a vida a quem tem que preencher papelada, mas cria uma grande distorção no processo*”. Para além disso, também, se acrescenta que os organismos intermédios, como a AICEP e o IAPMEI, entidades que recebem e analisam as candidaturas, não auxiliam quem necessita na descodificação destes textos. “*É muito difícil ao beneficiário obter um esclarecimento ou ter uma leitura mais aprofundada dos avisos*”. Já Braz da Costa (2016), diretor-geral do Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário (CITEVE), dá maior importância ao **nível de exigência** colocado nestes projetos, defendendo que “*não só destoa da composição do tecido produtivo, como das necessidades da economia*”.

Numa entrevista recente, ao “*O Jornal Económico*”<sup>22</sup> (2016), realizada a João Aranha, *partner* da *Baker Tilly*<sup>23</sup>, as duas maiores críticas apontadas para o Portugal 2020

---

<sup>20</sup> *Jornal de Notícias* (online), publicado em 22/05/2015.

<sup>21</sup> *Jornal de Negócios* (online), publicado em 28/03/2016.

<sup>22</sup> *O Jornal Económico* (online), publicado em 22/02/2016.

<sup>23</sup> Organização multidisciplinar que desenvolve, essencialmente, atividades de consultoria e auditoria.

são a **excessiva burocratização** e os **atrasos nos pagamentos**. No entanto considera que esta burocracia não é “*assim tão diferente à que se tinha assistido nos quadros anteriores*”, já os atrasos são “*um ponto a melhorar*” de forma a evitar que se “alastrem” por tempo indeterminado.

Ao nível das dificuldades das empresas salientam-se a financeira, relacionada com as estruturas das mesmas. É importante perceber se a empresa está em dificuldades e de que modo vai financiar os seus projetos. Para além desta, João Aranha, também, destaca a relacionada com a especificidade da informação pedida no processo de candidatura. Neste caso, estamos a referir-nos à legislação e aos regulamentos relacionados com os fundos estruturais dos programas operacionais dos concursos que são necessários conhecer para submeter a candidatura com sucesso e sem qualquer obstáculo.

Também o Diário Económico<sup>24</sup> (2015) quis dar o seu parecer relativamente a este assunto, nomeadamente António Saraiva, Presidente da Confederação da Indústria Portuguesa, referindo que apesar de, por um lado, considerar que o Portugal 2020 veio reforçar prioridades e apoiar as empresas, por outro, defende que a “**regulamentação atual é, em muitos casos, desadequada e excessivamente restritiva, podendo, assim, levar ao desinteresse por parte das empresas**”.

Numa entrevista recente ao Público (2016), muitas foram as críticas apontadas a Nelson Souza, Secretário de Estado de Desenvolvimento e Coesão, em relação à execução do Portugal 2020. As mais importantes dizem respeito ao incumprimento de prazos, às **baixas taxas de aprovação** a este projeto e, finalmente, ao **tempo** que os **incentivos** demoram a chegar até aos beneficiários. Como forma de resposta, apenas foi mencionado pelo Secretário de Estado que “*não corresponde à verdade (...)*”.

Ao analisarmos estas cinco notícias verificamos que têm existido algumas dificuldades associadas ao Portugal 2020. É certo que até agora são poucas, mas existem e há que referi-las. A primeira está relacionada com as plataformas informáticas e com a sua adequada e eficiente utilização, pois naquela situação deixaram de dar resposta impedindo, assim, a submissão das candidaturas por parte dos beneficiários. Situações destas devem ter

---

<sup>24</sup> Diário Económico (online), publicado em 22/07/2015.

a máxima atenção a fim de se conseguir evitar que as falhas técnicas surjam nos períodos de maior utilização das plataformas, nomeadamente, próximos das datas limite.

A segunda notícia refere-se à linguagem de difícil compreensão, exposta nos regulamentos e formulários. Muitos dos candidatos não a entendem e, por isso, têm grande dificuldade em se candidatarem. Muitas vezes não é dado o esclarecimento devido e, portanto, torna-se difícil compreender os textos apresentados.

A terceira crítica apontada realça a burocratização e o atraso nos pagamentos. A primeira relaciona-se com o “excesso” de documentação a preencher e o seu grau de dificuldade, já o segundo é um fator que deve ser melhorado a fim de, futuramente, se facilitar este processo.

A dificuldade seguinte, referida por António Saraiva, diz respeito à regulamentação atual. Considera-se bastante restrita em alguns aspetos e, por isso, pode levar ao desinteresse por parte das empresas, o que as pode levar a desistir do Programa Portugal 2020 e, conseqüentemente, da sua candidatura, podendo, assim, perder-se excelentes oportunidades de investimento.

Já a última crítica engloba, tanto o não cumprimento dos prazos impostos neste programa, como as baixas taxas de aprovação que impossibilitam a continuação neste projeto.

Assim, apesar do Portugal 2020 ter bastantes vantagens, também, passa por dificuldades que, certamente, num futuro próximo, serão menores ou deixarão de existir, caso sejam corrigidas. Conhecidas as “desvantagens”, ou, melhor, as dificuldades enunciadas em diversas notícias, importa realçar, posteriormente, os desafios propostos para este Programa.

## **8. Desafios para o Portugal 2020**

É claro que este Programa tem algumas parcerias e realiza, também, campanhas interventivas. Mas será que não tem nem passou por nenhuma dificuldade até agora? Será que tudo correu bem?

Miguel Cruz (2015) considera que o principal desafio para as PME é “*manterem-se competitivas no contexto de concorrência internacional*”. Há que conhecer o mercado,

interpretá-lo, mas, essencialmente, apostar na inovação e na diferenciação de produtos ou serviços, realizar parcerias ou estratégias que lhes permitam “crescer” no mercado. Também Inês Rodrigues (2015), colaboradora da empresa *Head of Legal & Incentives* – um grupo empresarial de consultoria de gestão e de sistemas de informação – defende ideias semelhantes, nomeadamente, que tanto o **“reforço na economia nacional, como o aumento das atividades produtoras de bens e serviços mais expostos à economia internacional”** são os maiores desafios para o Portugal 2020. Acrescenta, ainda, que a **“redução do endividamento externo”** também é um objetivo.

Segundo o Jornal de Negócios (2016), os grandes desafios passam por **“esquecer o ideal e orientar os fundos para as empresas que temos”**, ou seja, há que esquecer a “perfeição” que se exige nas empresas e pensar na realidade. Há que dar maior importância à inovação no mercado e conseguir adaptá-la, da melhor forma, às empresas portuguesas.

Importa realçar que, também, é relevante **“recrutar avaliadores que percebam do negócio e simplificar a linguagem”** presente nos formulários e nos regulamentos que tantas dúvidas suscita aos candidatos.

Em suma, os desafios propostos para este Programa passam por conseguir manter as empresas competitivas, a fim de as tornar mais produtivas e com maior capacidade para inovar e diferenciar os produtos e serviços no mercado. É, também, importante reduzir o endividamento externo visto que, só assim, se conseguirá evitar a crise nacional e, por sua vez, os atrasos nos pagamentos.

Por outro lado, como já foi mencionado inúmeras vezes, há que diminuir a complexidade da linguagem exposta nos formulários das candidaturas, tornando-a, assim, mais acessível a todos. No entanto, se problemas semelhantes continuarem a persistir há que agir, nomeadamente, recorrer ao Curador de Beneficiário que se encarrega de receber as queixas e as reclamações dos candidatos que tenham dificuldades na sua candidatura e que não querem ir a tribunal (Portugal 2020, 2015).

A título de curiosidade pode referir-se que um ano após a sua existência, o Portugal 2020 tinha uma taxa de compromisso de 16%, o que correspondia à aprovação de projetos com um investimento total no valor de 6 mil milhões de euros. Nessa altura, o número de concursos abertos chegou quase aos seiscentos (Portugal 2020, 2015). O desafio atual é

criar cada vez mais, aumentando significativamente, tanto o número de concursos, como as candidaturas aos mesmos.

Numa entrevista ao Público (2016), Nelson de Souza afirmou que estão previstos até ao final deste ano, 240 novos concursos que irão garantir a execução do Portugal 2020. Nesta altura já foram aprovados cerca de 6500 projetos com um montante global de fundos de 3171 milhões de euros, até ao passado dia 31 de março. O valor é semelhante àquele que foi conseguido no mesmo período em que o QREN estava em vigor, embora o número de projetos aprovados seja inferior, visto que até outubro de 2008 tinham sido aprovadas 10.879 candidaturas.

## 9. A “Cebola” da Investigação

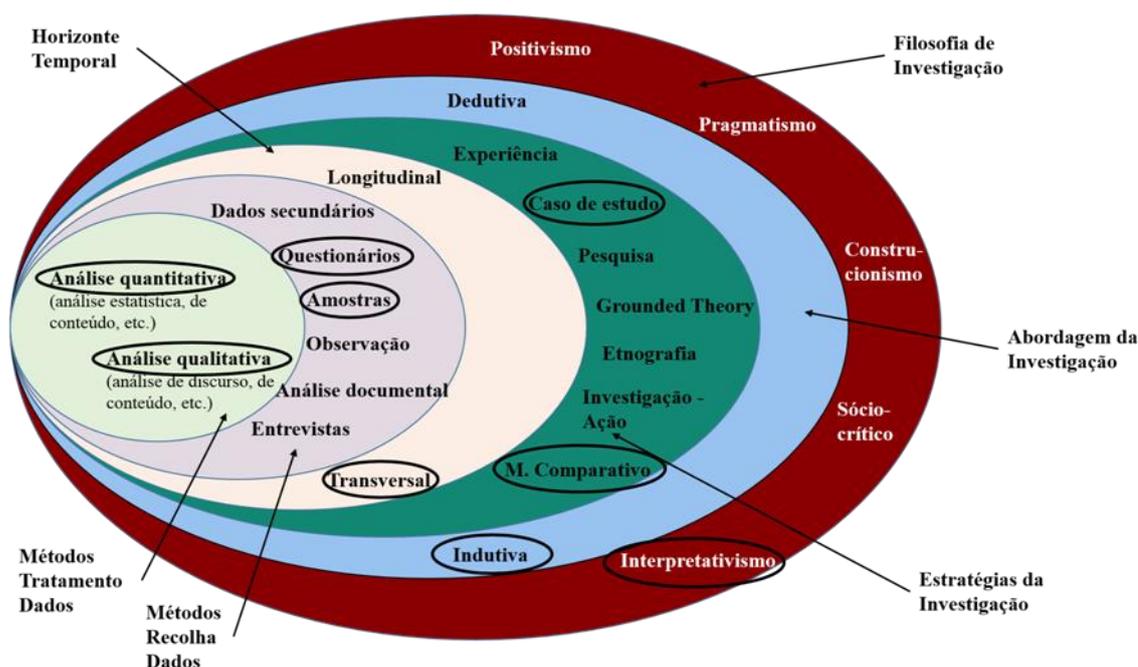


Figura 7: A "Cebola" da Investigação

Fonte: Adaptado de Saunders *et al.*, 2007 por Moreno Pires (2015)

Para finalizar este capítulo importa, ainda, associar o tema à “Cebola” da Investigação. Esta é composta por seis “camadas”. A primeira designa-se por Filosofia da

Investigação e engloba cinco paradigmas<sup>25</sup>: o Positivismo, o Pragmatismo, o Construcionismo, o Sócio-Crítico e o Interpretativismo. No meu caso de estudo, destaca-se o último, na medida em que existe uma interpretação da realidade, há uma prevalência de um processo muito específico: o da compreensão. Esta perspetiva subjetivista é indutiva (pertence à designada Abordagem da Investigação) pois, inicialmente, recolhem-se os dados empíricos e, posteriormente, através da sua análise, constrói-se uma teoria, há uma preocupação com o contexto e com a forma como o objeto de estudo “avalia” a realidade. O objetivo principal, neste caso, é perceber como é que os colaboradores do setor bancário analisam e “interpretam” o Portugal 2020.

Seguidamente, é importante passar para a terceira “camada da Cebola”, referente às Estratégias da Investigação. Estas são muito importantes, visto que valorizam o nosso trabalho. Nesta situação concreta realizou-se um “Caso de Estudo” relativo a um setor específico, o setor bancário, nomeadamente às quatro<sup>26</sup> instituições estudadas. Em termos de dimensão referimo-nos a um caso de estudo múltiplo, na medida em que se pretende perceber e comparar o grau de conhecimento do Portugal 2020, adquirido pelos colaboradores destas instituições. É relevante perceber o que têm em comum e em que aspetos se diferenciam. Ressalva-se que estamos perante um caso de estudo específico, isto é, a investigação centra-se num fenómeno daquele setor. Para além do “Caso de Estudo”, também, podemos incluir o Modelo/Método Comparativo que permite comparar os conhecimentos dos colaboradores de todo o setor bancário estudado.

Em termos de horizonte temporal aplica-se a perspetiva transversal pois a investigação decorreu num curto prazo de tempo, apenas seis meses, o tempo decorrente do Estágio.

---

<sup>25</sup> Segundo Kuhn (1960), um paradigma é uma perspetiva histórica que é reconhecida pela comunidade científica de uma determinada disciplina.

<sup>26</sup> Como vamos poder verificar no capítulo seguinte, as quatro instituições estudadas são o BPI de Santarém, o CA de Coimbra, o Millennium BCP de Tomar e o Novo Banco de Santarém.

Posteriormente destacam-se os Métodos de Recolha de Dados. Neste caso recolheram-se amostras e posteriormente, elaboraram-se questionários<sup>27</sup> (com secções), que poderão ser analisados e estudados no capítulo seguinte deste Relatório.

Para finalizar, mas não menos importante, realçam-se os Métodos de Tratamento de Dados. É certo que existem duas análises: a quantitativa e a qualitativa, mas qual delas é que se aplica ao meu caso de estudo? Na minha opinião enquadram-se as duas visto que as questões colocadas foram de resposta mista. Considero, que só assim, será possível descrever e compreender em detalhe os contextos “bancários”.

---

<sup>27</sup> Os questionários foram autoadministrados, ou seja, primeiramente, foram entregues às instituições e, posteriormente, recolhidos.

## **CAPÍTULO IV: Contributo para o Setor Bancário – Apresentação, discussão e resultados**

### **1. O contributo da Banca para o Portugal 2020**

O Portugal 2020 está associado a diversos projetos relacionados com a Banca, mas será que o contributo, para este setor, foi grande?

Importa perceber, inicialmente, como são as soluções deste Programa e quais as suas características mais peculiares. Realço que apenas mencionarei o setor bancário em geral, no entanto, nalguns pontos, irei destacar com mais pormenor, quatro entidades financeiras: BPI, CA, Millennium BCP e Novo Banco visto que foram estas o meu objeto de estudo.

#### **1.1. As diversas soluções aos projetos 2020**

As entidades que mencionei anteriormente, têm algumas semelhanças quando se referem às soluções dadas para o Portugal 2020.

O BPI, por exemplo, baseia-se em duas fases fundamentais, o aconselhamento e apoio e a emissão de declarações. O apoio, na candidatura ao Portugal 2020, permite identificar as soluções financeiras mais adaptadas ao projeto. Já as declarações pretendem analisar e aprovar o financiamento.

Importa referir que, na implementação do projeto, as empresas financiam o mesmo em duas situações:

- Imediatamente após a submissão da candidatura, ainda sem haver decisão na atribuição de incentivos;
- Após a aprovação da candidatura. Neste caso, o financiamento pode ser transformado em: adiantamento do incentivo<sup>28</sup>, financiamento complementar<sup>29</sup> ou garantia bancária<sup>30</sup> para reembolso do incentivo (BPI, 2015).

---

<sup>28</sup> A entidade antecipa o incentivo (que pode ser dado por garantia bancária ou empréstimo) ao cliente.

<sup>29</sup> Neste caso, a entidade só financia o que não faz parte do incentivo.

<sup>30</sup> Esta situação verifica-se quando o cliente quer que a entidade assegure o pagamento à Autoridade de Gestão.

O CA, também, dispõe de duas fases: a de candidatura ao projeto e a de execução. A primeira permite ao beneficiário optar pelo “parceiro de confiança” deste grupo. A partir daí, beneficia de um conjunto de apoios especializados de consultoria financeira em território nacional e de uma análise específica que permita perceber a viabilidade do projeto em causa (Crédito Agrícola, 2015).

Já na segunda fase, o CA dispõe de um vasto leque de soluções que satisfazem as diferentes necessidades de investimento. Temos o caso, por exemplo, de empréstimos a médio ou longo prazos com montante, prazo<sup>31</sup>, carência e *spreads* definidos, tendo em conta o projeto apresentado, ou o caso de linhas específicas de suporte ao Programa de Desenvolvimento Rural 2020.

Destaca-se que o Millennium BCP é bastante semelhante aos anteriores. Dispõe de uma fase de candidatura em que, se o Cliente pretender, emite-se uma declaração em que conste a análise de financiamento e outra que englobe a intenção do mesmo, mas, também, conta com uma fase de execução que permite obter empréstimos, quer a médio, quer a longo prazos. Apoia na realização das despesas e antecipa os incentivos aprovados. É o caso, por exemplo, das garantias bancárias<sup>32</sup> (Millennium BCP, 2015).

Por fim, realça-se que o Novo Banco executa duas etapas, sendo a primeira designada por análise do projeto, em que há um apoio alternado. Por um lado, no financiamento para antecipação dos fundos e, por outro, na intenção de financiamento. A segunda fase é a posterior à aprovação do projeto pela entidade gestora do Portugal 2020 e permite, tal como as outras entidades, antecipar os incentivos aos projetos e financiar os capitais alheios aos mesmos (Novo Banco, 2015).

Deste modo verificamos que, apesar de existirem diferenças entre as soluções destas quatro instituições há, também, algumas semelhanças. Assim, mencionarei, de seguida, uma semelhança presente em todo o setor bancário estudado: o PDR 2020.

---

<sup>31</sup> O prazo máximo será dez anos e o período de carência poderá ir até aos dois anos.

<sup>32</sup> Segundo o Millennium BCP (2015), uma garantia bancária é um “*documento emitido pelo Banco a pedido do cliente a favor de outrem perante o qual o Banco assume a obrigação de satisfazer determinadas obrigações, se estas não forem cumpridas pelo cliente*”.

## 1.2. O Programa em comum: PDR 2020

As quatro instituições estudadas dão especial importância a um programa. Assim, designa-se por **Programa de Desenvolvimento Rural**<sup>33</sup> e apoia as empresas que exerçam atividades agrícolas, agrupamentos de produtores ou até jovens agricultores nos seus projetos, em todo o território do continente (PDR 2020, 2016).

Faz parte do Portugal 2020 e vem substituir o antigo quadro comunitário denominado PRODER. Os objetivos principais deste projeto dizem respeito:

- Promoção do processo de modernização e capacitação das empresas do setor agroalimentar;
- Promoção do desenvolvimento da competitividade das fileiras, privilegiando as estratégias;
- Preservação do ambiente, assegurando a compatibilidade dos investimentos com as normas ambientais e de segurança (Crédito Agrícola, 2016).

Importa realçar, ainda, que o PDR 2020 prevê um apoio financeiro a investimentos de empresas ou de empresários pertencentes ao setor agroalimentar, através de um subsídio não reembolsável e de uma bonificação de juros em função do investimento pretendido (Crédito Agrícola, 2016).

Com uma dotação total de 4.2 mil milhões de euros, o PDR 2020 é constituído por quatro áreas fundamentais:

1. Inovação e conhecimento;
2. Competitividade e organização da produção;
3. Eficiência no uso de recursos;
4. Desenvolvimento local (BPI, 2016).

Importa referir que, dos elementos mencionados anteriormente, o segundo e o terceiro são os mais relevantes, representando cerca de 90% do total de apoios disponíveis.

Segundo Patrícia Cotrim (2015), gestora do PDR 2020, as grandes diferenças entre o antigo quadro e o atual é que agora há “uma *interação muito maior com os outros quatro fundos*” (FEDER, FSE, FEAMP e FC). O que significa que há uma grande ligação “à

---

<sup>33</sup> As empresas que tenham interesse poderão candidatar-se através do Portal PDR 2020 em: [www.pdr-2020.pt](http://www.pdr-2020.pt)

*Abordagem Leader*<sup>34</sup>, instrumento principal nos programas de desenvolvimento rural. Para além disso, esta gestora, também, destaca “*a organização da produção e a prevenção de riscos, em resposta concreta a necessidades que foram identificadas no terreno*”.

Realça-se que, no final de 2015, o investimento deste programa incidia mais sobre a exploração agrícola, dando maior importância às candidaturas em torno da agroindústria.

A título de curiosidade quando surgiu, pela primeira vez, o PDR 2020 já existiam 5600 candidaturas para analisar que tinham em conta as regras do PRODER. Atualmente<sup>35</sup>, o número é bastante superior. Em relação às candidaturas ativas contamos com 26102. Já relativamente àquelas que foram apenas enviadas para contratação, o número ultrapassa as 2000. Já chegou às 2060 (PDR 2020, 2016).

Depois de analisadas as características do PDR 2020 é importante conhecer a opinião do setor bancário em relação ao Portugal 2020. É o que vamos perceber de seguida.

### 1.3. O que “pensa” a Banca em relação ao Programa Portugal 2020?

Como já tinha referido, o Programa Portugal 2020 tem (ou terá) garantido 25 mil milhões de euros até 2020, como forma de auxiliar as empresas nacionais. Porém, este valor ainda demorará algum tempo até estar disponível, pelo menos na sua totalidade. Assim sendo, e como forma de ultrapassar este “obstáculo”, alguns bancos nacionais estão a realizar ofertas de financiamento garantidas pelas verbas comunitárias (Diário Económico, 2015).

Além disso, os principais setores bancários, também, realizam ações de divulgação do Portugal 2020 e possuem equipas de especialização que auxiliam os candidatos aquando do processo de candidatura.

Mas, afinal, o que pensam os Bancos deste Programa? Consideram-no vantajoso? Antes de responder a esta questão importa realçar que as empresas que concorrem a este Programa terão de assegurar entre 40% a 50% de financiamento em relação aos projetos que apresentarem, já que a comparticipação financeira dos fundos comunitários situa-se entre os 50% a 60%. Assim sendo, supõe-se que serão poucas as empresas que conseguirão juntar

---

<sup>34</sup> A sigla “*Leader*” significa “*Relações entre ações de desenvolvimento rural*”. Esta abordagem diz respeito a um método inovador que pretende incentivar o desenvolvimento das comunidades rurais locais.

<sup>35</sup> Dados retirados do contador PDR 2020, no dia 15 de abril de 2016.

estes capitais próprios, necessários para os seus projetos. E, é aí, que entra o setor bancário, visto que, quando os fundos são aprovados, ainda não existe dinheiro suficiente nas contas das empresas e, portanto, ter-se-á que criar garantias bancárias para assegurar o efeito pretendido, tal como já foi mencionado anteriormente.

O BPI<sup>36</sup> (2015) considera o Portugal 2020 vantajoso, nomeadamente, porque “*representa uma **oportunidade** importante para a concretização de projetos*”. Importa realçar que este banco tem realizado seminários, permitindo assim, dar a conhecer os apoios disponíveis e a melhor forma de aceder aos mesmos. O objetivo principal desta instituição, para este Programa em específico, é apoiar nos parâmetros da estrutura financeira e analisar a viabilidade dos projetos em causa.

O Millennium BCP (2015) está em sintonia com as pessoas que concordam com o facto do Portugal 2020 ser vantajoso. Realça que a “*maior vantagem está associada a **soluções mistas** de financiamento permitidas no Programa, isto é, recorrendo a capitais alheios, próprios e incentivos comunitários, o que reduz a necessidade da componente de capitais alheios dos projetos e fomentam a sua sustentabilidade*”. Assim, para este banco, esta combinação de fontes de financiamento permite “*assegurar uma melhor elegibilidade, uma avaliação conjunta, integrada e uma relação de confiança para a execução dos projetos*”.

Este banco defende que a maioria das empresas necessita de capitais alheios a médio prazo e num período que poderá estender-se até aos oito anos, tendo em conta as condições de financiamento do Portugal 2020.

O Novo Banco (2015) também valoriza o Programa Portugal 2020. Não só por “*oferecer uma **oportunidade** única às empresas, mas, também, por não privilegiar nenhum setor em específico*”, ou seja, oferece o mesmo apoio a todos os setores, na generalidade. Para além disso, este banco acredita que há um aspeto fundamental a realçar neste Programa. Relaciona-se com o facto de “*todas as empresas terem **apoio nos seus projetos competitivos**, sendo que a sustentabilidade e a inovação são fatores privilegiados*”.

Assim sendo, ao analisar estas três instituições bancárias verificamos que o Programa Portugal 2020 é bastante vantajoso. Não só por dar oportunidades às empresas no seu

---

<sup>36</sup> *Diário Económico* (online), publicado em 22/07/2015.

investimento, (a todas, sem exceção, independentemente do setor a que dizem respeito), mas, também, por permitir que as mesmas concretizem os seus projetos.

Depois de analisadas e conhecidas as opiniões do setor bancário relativamente ao Programa Portugal 2020, importa, agora, dar mais destaque aos questionários realizados. Primeiramente iremos conhecer a população e a amostra e, depois, apresentarei os dados, a discussão e os resultados dos mesmos.

## **2. Análise da amostra**

### 2.1. A população e a amostra

A amostragem é *“um procedimento através do qual se extrai um conjunto de unidades que constituem o objeto em estudo, a designada **população**, um número reduzido de casos, a chamada **amostra**, selecionados por critérios que permitam a generalização a toda a população dos resultados obtidos”* (Sara Pires, 2016).

Em termos mais simplificados, a população é o objeto que se quer conhecer e a amostra o instrumento para seu conhecimento, ou seja, neste caso concreto, a população são os colaboradores da banca que lidam diariamente com os clientes. Já a amostra são os colaboradores que responderam ao questionário.

Destaca-se que os questionários foram realizados a vinte inquiridos: dez colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, dois colaboradores do Banco Português de Investimento de Santarém, um do Millennium BCP de Tomar e, finalmente, sete colaboradores do Novo Banco de Santarém.

Importa realçar que a amostra utilizada, nesta situação, é não probabilística na medida em que a seleção dos elementos não depende da probabilidade, mas sim, de causas relacionadas com as características da investigação, ou seja, depende das opiniões e conhecimentos dos colaboradores da banca e da disponibilidade e prontidão na resposta aos questionários.

Como mencionei anteriormente, estamos a referir-nos a uma amostra não probabilística, mais concretamente, de “julgamento ou conveniência” na medida em que as unidades de seleção foram utilizadas com base no julgamento da investigadora.

Em relação aos questionários, foram formuladas quinze questões, das quais oito são de resposta fechada<sup>37</sup> e, as restantes, de resposta aberta<sup>38</sup>. Das últimas sete questões, três são de facto, isto é, correspondem à realidade, ao que pode ser visto e interpretado na instituição, e quatro são de opinião visto que o entrevistado diz o que pensa sobre aquela questão/situação.

## 2.2. Breve caracterização da amostra

Depois de especificar o conceito e o valor da amostra, importa, agora, caracterizá-la. Mas como podemos fazê-lo? Que base temos nós para o conseguir?

Podemos fazê-lo através dos dados recolhidos nos questionários. O objetivo, neste caso, é conhecer a maioria das idades, dos sexos e dos níveis de escolaridade, de forma a podermos enquadrar a nossa amostra e, posteriormente, os conhecimentos que dela possam surgir.

Assim sendo, analisando os dados dos questionários recolhidos pode-se concluir que mais de metade dos inquiridos (55%) tem mais de quarenta anos e que apenas 5% tem idades compreendidas entre os 26 e os 30.

Em relação ao sexo, há que evidenciar o masculino que corresponde a 60% da totalidade. O sexo feminino diz respeito aos restantes 40%.

Finalmente, relativamente ao nível de escolaridade, conclui-se que a maior parte dos respondentes é licenciado (60%), e que 25% tem apenas o ensino secundário. Não há doutorados, mas há um mestre (5%) e dois pós-graduados (10%).

É certo que temos apenas três dados, no entanto já se pode tirar algumas conclusões, nomeadamente, que a maioria dos inquiridos tem mais de quarenta anos, é do sexo masculino e é licenciada. De seguida, analisaremos os restantes dados, mas, de forma, mais pormenorizada.

---

<sup>37</sup> Neste caso, os respondentes têm de optar por uma das alternativas de resposta dadas pela investigadora.

<sup>38</sup> Implicam respostas formuladas pelo respondente. Nesta situação, terá que responder com as suas próprias palavras.

### 2.3. Apresentação, análise e restantes resultados da amostra

De seguida, apresentarei e analisarei os restantes dados dos questionários (o questionário pode ser consultado no Anexo I, pág. 66). Posteriormente, farei conclusões para cada uma das questões e, no final, elaborarei uma conclusão geral que me permita perceber se, realmente, o Programa Portugal 2020 é importante, se os colaboradores da banca o conhecem e em que situações e, se é um fator vantajoso para as empresas que a ele se candidatam.

A primeira questão colocada, depois das que já tinha referido anteriormente, relaciona-se com os conhecimentos que os inquiridos possuem em relação ao Portugal 2020, isto é, se o conhecem ou não. A conclusão, neste caso, é óbvia: todos os colaboradores dos quatro bancos em estudo conhecem o Portugal 2020 ou pelo menos já terão ouvido o seu conceito. Mas será que apenas o conhecem ou saberão mais alguma coisa? Será que a instituição onde os colaboradores exercem as suas funções o aplica? É o que veremos no próximo gráfico.

A segunda questão, tal como referi, pretende saber se a banca aplica o Portugal 2020 e em que situações específicas o faz. Assim se apresenta o Gráfico 1:

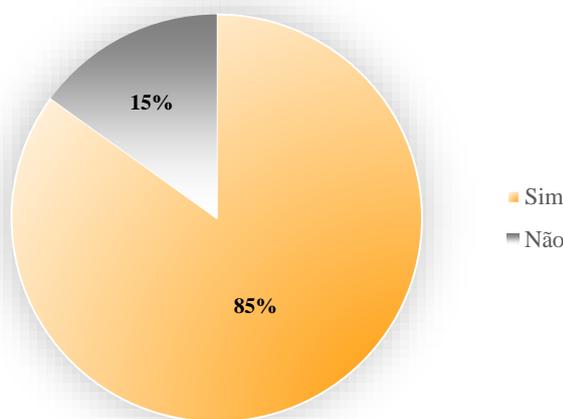


Gráfico 2: A instituição onde trabalha aplica-o?

**Fonte: Dados recolhidos do Questionário realizado ao setor da banca.**

Ao observar o gráfico anterior, verificamos que 85% dos colaboradores aplica este Programa no seu trabalho e que apenas 15%, não o aplica. Importa realçar que nesta questão,

também, foi dada a opção de responder “não sabe” para o caso de o respondente não ter conhecimentos sobre a temática questionada. Neste caso, ninguém selecionou essa opção.

A questão seguinte está bastante associada à anterior e, portanto, foi dito aos inquiridos que só responderiam a esta, caso a instituição onde trabalhassem aplicasse o Portugal 2020. Assim, apenas dezassete pessoas responderam (85%).

É certo que as respostas foram numerosas e diversificadas na medida em que eram questões de resposta aberta. No entanto permitiram-me obter bastantes informações. Assim sendo, as situações mais peculiares a realçar, neste caso, dizem respeito, em grande parte, aos investimentos.

Muitos dos inquiridos mencionaram que este Programa se aplicava, tanto na concessão, como na análise de financiamentos de projetos candidatos ao Portugal 2020, isto é, para além de apoiarem as empresas na elaboração e encaminhamento dos seus projetos, também, verificam os financiamentos das mesmas de forma a perceber se é necessário intervir. Outros mencionaram que a sua instituição aplicava linhas de crédito, preferencialmente protocoladas com sociedades de garantia mútua<sup>39</sup>. Por último, referiu-se, ainda, que a banca dava grande importância à inovação empresarial e empreendedorismo, à qualificação e internacionalização das PME e à investigação e desenvolvimento tecnológico. Assim sendo, importa destacar que a maioria dos inquiridos deu importância aos financiamentos dos projetos que podem ser objeto de candidatura.

A quarta e a quinta questões são muito importantes, visto que dizem respeito, respetivamente, às vantagens e desvantagens do Programa Portugal 2020. Será que as vantagens são muitas e que coincidem com alguns dos desafios mostrados no capítulo anterior ou com algum dos quatro Programas Temáticos que mencionei anteriormente? É o que se vai perceber de seguida.

Relativamente às vantagens, as respostas foram bastantes diversificadas, o que, no meu ponto de vista é bom, pois significa que o Portugal 2020 é bastante benéfico e vantajoso. Assim sendo, podemos destacar as mais relevantes:

---

<sup>39</sup> Instituições financeiras que prestam às instituições bancárias as garantias que lhes permitem disponibilizar às empresas empréstimos em condições mais favoráveis.

- Apoiar a economia, em especial a internacionalização;
- Permitir a realização de investimentos;
- Facilitar o empreendedorismo e a competitividade;
- Encaminhar as empresas para a aplicação de uma conjuntura favorável ao crescimento económico;
- Apoiar e acompanhar a candidatura e o financiamento da mesma;
- Abrir um novo ciclo de financiamentos comunitários para o desenvolvimento de um espaço, como é o caso do PDR 2020. Desta forma, consegue-se apoiar os jovens agricultores nos seus projetos;
- Contribuir para um aumento significativo das exportações;
- Iniciar novos negócios e, posteriormente, novos empregos.

Assim sendo, verificamos que as respostas dadas são muito abrangentes. Dizem respeito, tanto aos Programas Operacionais Temáticos, nomeadamente à internacionalização e competitividade, como à criação de emprego. Para além disso, confirma-se que os colaboradores dão muita importância aos investimentos e à forma como se desenrola o processo de candidatura ao Portugal 2020. Aqui, também é destacado o PDR 2020, programa que é comum a todos os bancos estudados, tal como referi anteriormente.

Já conhecemos diversas vantagens deste Programa, mas, será que não há desvantagens identificadas pelos respondentes? Quais foram as maiores dificuldades, segundo os inquiridos, na área da banca? Menciono as que considero mais interessantes:

- Burocracia e demora na aprovação das candidaturas ao Portugal 2020;
- Elevados custos;
- Aberturas de linhas de crédito muito distanciadas no tempo;
- Apoio insuficiente às empresas;
- Risco de falta de controlo que permita a incorreta aplicação de fundos;
- Possível dependência de incentivos quando o empreendedor pretender realizar investimentos futuros.

Assim sendo, no geral, a desvantagem mais destacada refere-se à burocracia, ou seja, ao preenchimento de formulários específicos e às dificuldades que daí possam surgir, tal como havia mencionado no capítulo III, nas “desvantagens” associadas ao Portugal 2020. Também, se considera desvantajoso o facto de poder vir a existir uma falta de controlo que

não permita aplicar, adequadamente, os fundos comunitários e, portanto, o risco de não haver, posteriormente, investimentos por parte dos empresários.

A questão apresentada, de seguida, diz respeito aos quatro Programas Operacionais Temáticos. Neste caso o objetivo principal era conhecer quais é que se aplicavam às instituições estudadas e qual a razão que os levava a escolher essa opção.

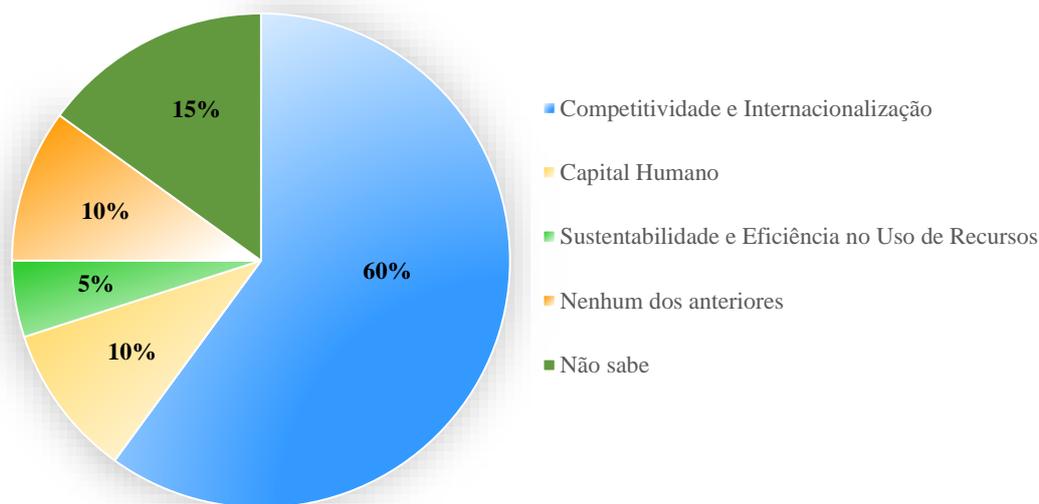


Gráfico 3: Qual/Quais o(s) Programa(s) Operacional Temático(s) relacionado(s) com a sua instituição?

**Fonte: Dados recolhidos do Questionário realizado ao setor da banca.**

Ao observarmos o gráfico 3 verificamos que nem todas as instituições bancárias utilizam o mesmo Programa Operacional Temático. No entanto a maioria (60%) valoriza a Competitividade e Internacionalização, seguidas pelo Capital Humano (10%) e, por fim, pela Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (5%). Há que referir que o Programa de Inclusão Social e Emprego, também, faz parte das opções, embora não esteja presente no gráfico pois não foi selecionado por nenhum dos inquiridos. Alguns respondentes referem que nenhum destes Programas se aplica à sua instituição, já outros defendem que não têm conhecimentos para responder a esta questão.

Como forma de perceber qual era a justificação dada para a questão anterior foi colocada uma outra questão. Assim, as opções dadas foram múltiplas, dando relevância a:

- Formação Profissional (Capital Humano);
- Interesse estratégico direto (Competitividade e Internacionalização);

- Análise de financiamento de projetos (Competitividade e Internacionalização);
- Apoio às empresas na exportação (Competitividade e Internacionalização);
- Apoio do montante necessário ao investimento que não é financiado pelo Fundo (Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos).

Deste modo, facilmente se percebe que os inquiridos dão mais relevância à Competitividade e Internacionalização, focando, na maioria dos casos, o financiamento aos projetos candidatos ao Portugal 2020 e o apoio por parte da banca.

A questão colocada seguidamente foca-se, na totalidade, ao setor bancário. O objetivo primordial, nesta situação, era conhecer a opinião dos inquiridos, percebendo, deste modo, se consideram que este setor é decisivo para a utilização dos fundos do Portugal 2020. Assim sendo, apresento o gráfico seguinte:

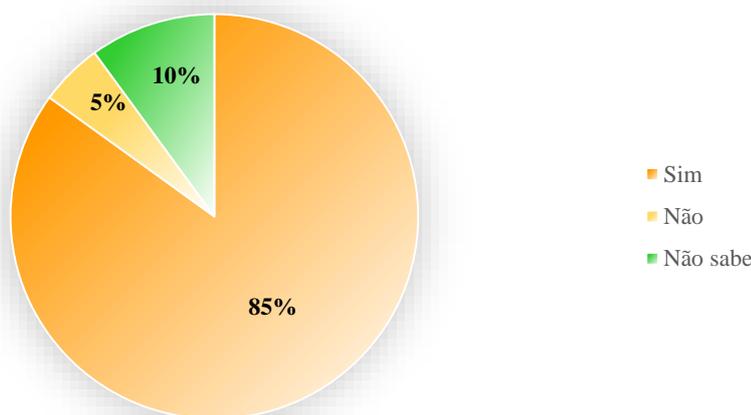


Gráfico 4: Considera o setor bancário decisivo para a utilização de fundos do Portugal 2020?

**Fonte: Dados recolhidos do Questionário realizado ao setor da banca.**

Sendo assim, conclui-se através do gráfico quatro, que a maioria (85%) considera o setor bancário bastante decisivo para a utilização dos fundos do Portugal 2020, apenas dois dos inquiridos (10%) defendem precisamente o contrário e outro refere que não tem conhecimento sobre a temática questionada. Mas o que leva os bancários a pensar assim? Qual é a importância da banca neste caso? Eis algumas sugestões de respostas dadas pelos inquiridos:

- Apoio financeiro aos projetos aprovados no Portugal 2020;
- Apoio às empresas e complemento aos incentivos ao investimento;

- Papel de mediação/fiscalização;
- Papel decisivo em relação aos projetos de investimento que têm por base capitais alheios<sup>40</sup>;
- Orientação/encaminhamento da gestão.

Deste modo, facilmente se entende que as razões pelas quais consideram o setor bancário como decisivo para os fundos do Portugal 2020, são diversas. Importa realçar que a maioria dos inquiridos considera que a banca é fundamental pois permite, não só, apoiar os projetos do Programa, como dar oportunidade às empresas de iniciar os seus investimentos da melhor forma possível.

A questão colocada, de seguida, tinha um sentido mais prático dentro da organização, ou melhor, dentro do setor bancário. O objetivo principal, neste caso, era conhecer as atividades que cada colaborador realizou relacionadas com o Programa Portugal 2020. Assim sendo, destaco as respostas dadas pelos inquiridos:

- Divulgação interna/Publicidade;
- Ações de formação e sessões de esclarecimento;
- Colóquios externos e internos a nível nacional e regional;
- Seminários de apresentação a clientes;
- Projeto PRODER (antigo PDR 2020: Programa de Desenvolvimento Rural), no investimento à criação e desenvolvimento de empresas ligadas à agricultura;
- Apoio ao financiamento.

Verifica-se assim, que muitos dos colaboradores estão bastantes informados sobre este Programa e, por isso, já realizaram algumas ações de formação, seminários e colóquios que permitem dar a conhecer aos clientes este Programa. Muitos dos inquiridos já realizam apoio ao financiamento dos projetos de cada candidato e, há quem já dê importância ao programa em comum com todas as instituições estudadas – o PDR que, como referi, apoia não só, o jovem agricultor, como o investimento agrícola e agroindustrial.

Depois desta questão considerei relevante perceber que atividades tinham sido realizadas no setor bancário, neste âmbito. Apresento, de seguida, os resultados:

---

<sup>40</sup> O respondente deu, como exemplo, os financiamentos bancários.

- Divulgação de apoio aos projetos;
- Apoio na fase de candidatura e apresentação de várias soluções de financiamento;
- Suporte financeiro;
- Dinamização do conteúdo do Programa junto dos clientes;
- Ações de formação;
- Sessões de esclarecimento de dúvidas;
- Atividades relacionadas com o apoio à inovação empresarial e empreendedorismo; qualificação e internacionalização das PME e desenvolvimento tecnológico e inovação.

Desta forma, percebi que o setor bancário já tem contribuído muito para o “crescimento” deste Programa, seja através do apoio na fase de candidatura, seja através do financiamento. Verifica-se que é, ainda, importante realizar ações de formação e ações de apresentação de soluções aos clientes de forma a perceber qual a que melhor se adequa a cada caso. Apesar de tudo o que referi anteriormente, destaca-se, sobretudo, o apoio financeiro, porque sem este nada seria possível.

Por último, mas não menos importante, surge a questão de opinião relacionada com o nível de adesão ao Programa Portugal 2020. Apresento, de seguida, o respetivo gráfico de barras:

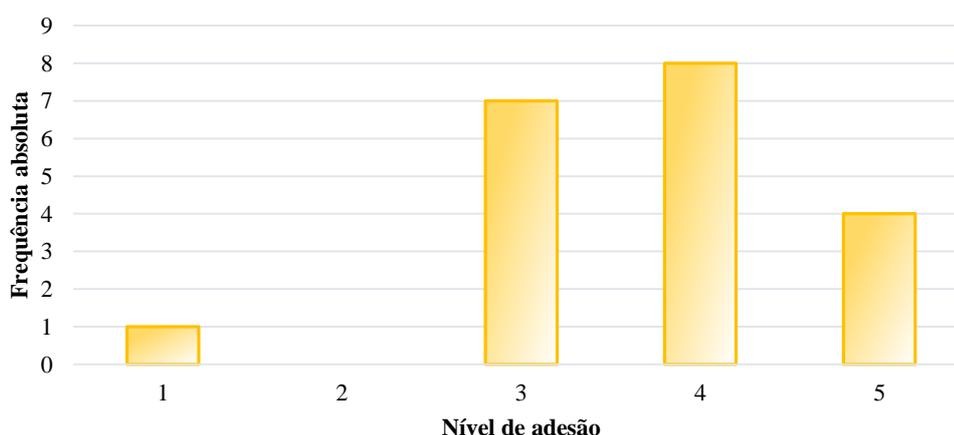


Gráfico 5: Qual o nível de adesão a este Programa?

**Fonte: Dados recolhidos do Questionário realizado ao setor da banca.**

Considerando que 1 significa baixo nível de adesão e 5 alto nível de adesão e, observando o gráfico, na opinião dos respondentes o Programa Portugal 2020 tem um nível

de adesão bastante acentuado, ou seja, as empresas estão a intervir e, posteriormente, a participar neste Programa. Elaboram muitas candidaturas e, esperam, que o setor bancário, lhes dê forma de as financiar.

#### 2.4. Conclusões finais acerca dos resultados dos questionários

A título conclusivo, podemos referir que todos os colaboradores questionados conhecem o Programa Portugal 2020 e que, no geral, a sua instituição aplica-o, quer como forma de financiamento, quer emitindo garantias bancárias, quer, ainda, realizando antecipação de verbas. Estamos a referir-nos a um Programa que tem mais vantagens do que desvantagens, portanto, é vantajoso e, por isso, vale a pena investir. Em relação às segundas, muitas das vezes estamos a referir-nos a questões burocráticas que devem ser reduzidas o mais rápido possível.

Importa, também, realçar que a maioria dos respondentes aplica o Programa Operacional Temático relacionado com a Competitividade e Internacionalização, tal como deveria acontecer, segundo as perspetivas. Apostam bastante na exportação e na análise de financiamento de projetos, sendo que o objetivo fulcral é tornar as PME mais competitivas, dando uso dos recursos e capacidades que cada uma possui.

A maioria dos respondentes considerou o setor bancário bastante importante na utilização dos fundos do Portugal 2020, na medida em que, não só orientam as candidaturas, como oferecem soluções de financiamento, o que, na minha opinião, “é uma ajuda extra” aos candidatos. De forma a dar a conhecer este Programa têm-se, ainda, realizado ações de formação e divulgação, mas, principalmente, projetos que valorizam a Agricultura e o desenvolvimento da empresa neste âmbito.

Como nota final, e com base nos questionários, verifico que o Portugal 2020 é bastante benéfico, não só porque apoia as empresas, como as ajuda a “crescer”. Quero com isto dizer, que este Programa permite realizar investimentos, divulgar projetos e valorizar as melhores propostas e candidaturas. O importante é tornar as empresas nacionais mais inovadoras e competitivas de forma a se destacarem no mercado. Com as questões colocadas aos colaboradores da banca verifica-se uma ajuda ou um apoio positivo por parte da Banca relativamente às candidaturas aos incentivos do PT 2020.

## Capítulo V - Análise Crítica

### 1. Reflexão sobre a entidade de acolhimento: CCAM de Coimbra

No meu ponto de vista, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra é uma instituição de renome, reconhecida pelo seu mérito e pela sua dedicação aos clientes. Considero que está bem organizada, no entanto, penso que existem pequenos detalhes que podem ser melhorados de forma gradual, permitindo o seu adequado funcionamento.

Creio que é importante repartir de forma igualitária as diferentes atividades e/ou tarefas dos colaboradores de modo a evitar “sobrecarregar” algum deles. Deste modo, cada colaborador realizava cada atividade que lhe competia da melhor forma e, assim, melhoraria o bem-estar da equipa de atendimento.

Para além disso, já que estamos a referir-nos à sede da CCAM de Coimbra e, tendo em conta que, por esse motivo, tem grande afluência, seria pertinente colocar mais um assistente ao cliente, perfazendo três elementos. A agravar a situação, estão os períodos de férias em que estando, frequentemente, um dos colaboradores ausente, torna-se complicado gerir o calendário de forma a não prejudicar o atendimento ao público. Dou esta sugestão porque, pelo que observei durante o estágio, quando os colegas da caixa estavam ocupados, os clientes acabavam inevitavelmente por ter que esperar muito pela sua vez e, assim, terminava-se, em certa medida, com esta situação e, posteriormente, com este problema. O objetivo, neste caso, é permitir que sejam atendidos o mais rápido possível e, que, assim, vejam as suas necessidades satisfeitas e realizadas mais comodamente.

Penso, também, que o Gestor de Balcão é bastante “sobrecarregado” com o trabalho que lhe compete, seja no atendimento presencial ou telefónico, seja em todas as atividades que tem que elaborar obrigatoriamente ao longo do seu dia. No meu ponto de vista, destaco que seria importante “dividir” algum trabalho com o Coordenador Comercial, caso seja possível, nomeadamente, o acompanhamento de determinados clientes ou a sua visita. Penso que desta forma as propostas de crédito, por exemplo, seriam aprovadas com maior celeridade o Gestor conseguia executar mais tarefas de forma eficaz, evitando, assim, a conseqüente acumulação. Para além disso, já teria mais tempo para se dedicar a clientes de maior relevo para o Balcão, e às respetivas questões ou dúvidas, pois já contaria com a ajuda do Coordenador Comercial.

Importa mencionar, ainda, que apesar do que referi anteriormente, gostei muito desta instituição. Realço que é uma entidade que me acolheu muito bem, indo sempre ao encontro das minhas expectativas e necessidades. Vejo nesta sucursal um exemplo a seguir em termos de trabalho e dedicação.

## **2. Análise do Estágio Curricular**

É certo que já tinha realizado alguns estágios de verão, mas um estágio curricular é sempre diferente. São mais longos e permitem aprendizagens e conhecimentos muito superiores. Há um grande contato com os colegas de trabalho, há novas responsabilidades e exigências, mas, acima de tudo, há um maior desafio, quer em termos pessoais, quer profissionais.

Considero que a realização deste estágio curricular me fez crescer, quer em termos pessoais, quer profissionais. No entanto, penso que a sua duração foi bastante extensa, tendo em conta que foram seis meses seguidos, desde outubro de 2015 até março deste ano. Na minha perspetiva, o período ideal para realizar um estágio desta natureza seria quatro meses e não seis. Para além disso, considero, ainda, que era preferível estagiar durante os cinco dias úteis da semana, em vez dos quatro<sup>41</sup>, tal como aconteceu. Contudo, destaco a oportunidade que tive em adquirir conhecimentos, bastante diversificados e relacionados com diferentes temáticas.

Realço o facto de os dias nesta sucursal serem sempre diferentes o que permitiu ter distintas visões em relação aos clientes que a frequentavam. Saliento que tive oportunidade de observar diferentes opiniões e comportamentos mostrados pelos mesmos, o que enriqueceu as minhas capacidades de relacionamento interpessoal e no atendimento ao público.

Destaco que a partilha de conhecimentos e de ideias, na minha opinião, é bastante relevante, pois além de nos permitir aprender e crescer, faz com que consigamos resolver as situações no menor tempo possível e de forma adequada, evitando, assim, problemas que possam surgir. É o chamado “trabalho em equipa” que garante o sucesso, tanto dos

---

<sup>41</sup> Neste caso, não se inclui a sexta-feira.

colaboradores, como da própria entidade. Este foi muitas vezes verificado durante os seis meses de estágio.

Para além de tudo o que referi anteriormente, destaco o gosto que tive por este “desafio”. Espero ter contribuído, positivamente, para o bom funcionamento desta instituição e para o seu sucesso. Além disso, realço o prazer que tive em conhecer profissionais fantásticos, sempre disponíveis e prestáveis. Agradeço a oportunidade de ter conhecido e trabalhado com eles.

Por fim, saliento a importância deste Estágio na minha vida, que muito contribuiu para o meu percurso académico. Tive o primeiro contacto com uma entidade bancária de referência e adquiri conhecimentos fundamentais ao quotidiano das diversas atividades relacionadas com o setor bancário, mais especificamente, na área comercial. É certo que todas as experiências vividas e atividades realizadas me enriqueceram muito no futuro.

### **3. A incidência do Portugal 2020 na banca**

Em relação ao tema abordado e ao quadro teórico apresentado relativo ao Portugal 2020 poder-se-á mencionar que apesar de ter bastantes vantagens, também, tem algumas dificuldades. As mais relevantes e mostradas inúmeras vezes nas pesquisas por mim realizadas, dizem respeito à complexidade da linguagem exposta nos formulários de candidatura e, às ausências de esclarecimento por parte das entidades em relação às dúvidas ou questões que surgem aquando a fase de candidatura.

Apesar de tudo, este Programa tem evoluído bastante, não só porque tenta atenuar as dificuldades de financiamento da economia como, também, em determinadas situações, consegue eliminá-las. O objetivo passa por criar mais concursos, obter mais candidaturas e, assim, melhorar a qualificação e formação dos candidatos, dando-lhes, oportunidade de mostrar os seus projetos e, mais tarde, talvez, oferecendo-lhes emprego.

Relacionando o setor bancário com o Portugal 2020, realça-se que o Programa é conhecido por todos os colaboradores. No entanto, nem todos os inquiridos apresentam os resultados esperados, ou seja, verifica-se que não há um conhecimento igualitário entre todos. Neste caso, como forma de melhoria para estas situações, poder-se-á realizar mais formações que lhes permitam adquirir conhecimentos fundamentais relacionados com o

Portugal 2020. Deste modo, beneficia-se, quer os candidatos nos seus projetos, quer a banca na prestação de financiamento.

Em termos gerais, consegui obter uma grande diversidade de opiniões e conhecimentos dos colaboradores dos diferentes bancos. No entanto, alguns dos inquiridos optaram por não responder a algumas questões, o que me dificultou a análise dos questionários e, posteriormente, dos seus resultados. Assim, sendo o Portugal 2020 um tema tão atual e interessante penso que devia ser mais explorado, nomeadamente, na banca visto que é bastante vantajoso. É importante conhecê-lo melhor e ajustá-lo à entidade em questão.

Importa referir que, para a realização deste trabalho, foram feitas pesquisas bastante aprofundadas em relação ao Portugal 2020, no entanto, apesar de existir muita informação, a diversidade era pouca.

## Conclusão

A realização deste estágio proporcionou-me uma experiência inigualável, não só porque me permitiu contactar com o mercado de trabalho, como também, me preparou para o futuro.

Tendo em conta que estagiei durante seis meses na sede da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra foi-me possível adquirir diversos conhecimentos associados à área comercial, bem como os procedimentos que lhe estavam associados. Foi possível, também, perceber os maiores problemas associados à banca, assim como os desafios a que se propunha atingir num futuro próximo.

Importa mencionar que foi interessante analisar, tanto o funcionamento da CCAM de Coimbra, como o trabalho desempenhado pelos seus profissionais que, para além de se terem mostrado sempre disponíveis, também, se demonstraram preocupados com a minha boa integração.

No decorrer do meu estágio tive oportunidade de realizar uma variedade de tarefas que me permitiram aumentar as minhas competências, quer em termos de relacionamento com os colegas, quer em termos de comunicação. Realizei campanhas publicitárias que muito contribuíram para isso, assim como, no atendimento ao cliente de forma presencial ou telefónica.

Em termos de limitações no estágio, destaco a complexidade da linguagem presente em diversas situações, nomeadamente, na realização de algumas campanhas publicitárias, assim como, em alguns programas informáticos, utilizados diariamente pelos colaboradores da banca, o que acaba, inevitavelmente, por dificultar a tarefa de explicar ao cliente toda a informação pertinente. Apesar destas limitações penso que fui uma “mais-valia”, visto que consegui evitar a acumulação de algumas tarefas dos colegas, conseguindo, assim, libertá-los das mesmas, ao mesmo tempo que ia aprendendo o funcionamento e os processos da atividade comercial.

Importa referir que, para além de ter sido uma experiência única e bastante positiva, foi, também, um estágio que me permitiu aprender muito e vivenciar o dia-a-dia com os clientes. Penso que dei um contributo interessante à instituição, não só na resolução de

---

problemas e situações decorrentes do dia-a-dia, como também, na execução de trabalho administrativo e no apoio ao *marketing* ao nível do Balcão.

O tema em estudo permitiu-me perceber a importância que o Portugal 2020 tem no setor da banca. Destaco, novamente, que, apesar de ser conhecido por todos os colaboradores, pertencentes ao meu estudo de caso, não está tão presente nas instituições financeiras quanto seria de perspetivar. Muitos bancários mostraram ter bastantes conhecimentos em relação a esta temática, embora outros preferiram não responder a muitas das questões colocadas. No entanto, a maioria concedeu respostas bastante diferentes, mas, corretas o que me permitiu obter uma diversidade de informações e obter melhores resultados.

Na minha opinião, o Programa Portugal 2020 deveria ser mais explorado pois considero-o bastante vantajoso para as empresas. Realça-se que o apoio dos bancos, neste processo, seria uma mais-valia para o setor bancário, permitindo o crescimento das empresas e aumentando a fidelização de clientes.

Realça-se que todos os objetivos propostos neste trabalho foram cumpridos na íntegra. Analisei e aprofundei a temática do Portugal 2020, dando importância às poucas, dificuldades sentidas atualmente. Mostrei diversos desafios para o Portugal 2020 e percebi que já se pensa, em larga medida, no futuro. Foca-se, por exemplo, na internacionalização, na simplificação da linguagem e na redução do endividamento externo. O importante é permitir que este Programa se torne simples, mas, ao mesmo tempo, vantajoso, que dê oportunidades de investimento às empresas.

Em termos de limitações neste trabalho foco o tamanho da amostra, que era bastante pequena, em parte devido ao número reduzido de colaboradores que trabalham no setor bancário, o que me causou alguns obstáculos. Apesar disso, tentei diversificar bastante a amostra. Como forma de melhoria era importante aumentá-la de modo a se conseguir obter resultados mais abrangentes e, posteriormente, melhores conclusões. Para além disso, tal como referi as informações eram muitas, mas pouco diversificadas. A maioria foi obtida através de notícias e artigos científicos.

Como sugestão para futuros trabalhos consideraria importante verificar, junto das empresas candidatas, em que medida se sentiram ou se sentem apoiadas pela banca no processo de candidatura e, posteriormente, a porem os seus projetos em prática.

Por último, destaco, mais uma vez, a importância deste estágio que me permitiu crescer e vivenciar situações (positivas) que certamente, ficarão guardadas na minha memória.

## Bibliografia

- Assoc. Prof. Ph. D Giurca Vasilescu Laura. (2010). “*International Factoring – A viable financing solution for firms*” in Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal), pp. 27-34.
- Beldiman, Dumitru & Perpelea, Mihai Octavian. (2015). “*The Influence of Romania’s Banking Institutions in the Absorption of Structural and Cohesion Funds in the Period 2014-2020*” in Review of International Comparative Management, Vol. 16, pp. 615-621.
- CA Revista. (2015). “*PDR 2020 é campo aberto aos jovens agricultores*”. Lisboa: Grupo Crédito Agrícola, pp. 24-27.
- Fundações, AEP. (2011). “*Jornadas Empresariais: Portugal 2020*”. Porto: Fundações AEP | Serralves, pp. 13-23.
- Janeková, Jaroslava. (2012). “*Factoring – Alternative source of a company financing*” in Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, pp. 303-305.
- Klapper, Leora. (2005). “*The role of factoring for financing small and medium enterprises*” in Elsevier. Journal of Banking & Finance 30, pp. 3111–3129.
- Marosan, Stevan; Milicevic, Dragana; Dokic, Vladan & Soskic, Mladen. (2013). “*Value Framework for evaluation of land banks/funds*” in Geodetskivestnik, Vol. 58, N° 3 pp. 569-576.
- Pina, Carlos Costa. (2005). “*Instituições e Mercados Financeiros*”. Coimbra: Livraria Almedina, pp. 211-213; 620-629.
- Pinho, Carlos; Varum, Celeste & Antunes, Micaela. (2015). “*Under What Conditions Do Structural Funds Play a Significant Role in European Regional Economic Growth? Some Evidence from Recent Panel Data*” in Journal of Economic Issues, Vol. XLIX N°3, pp. 749-767.
- Stanciu Liliana & Stanciu Leontin. (2013). “*Empirical study on financing companies through factoring., Case Study: Romania*” in Buletin Stiintific. N° 2 (36) 2013, pp 187–191.

Yang, K; Zhang, Y. & Holzer, M. (2008), “*Dealing with multiple paradigms in Public Administration research*” in Yang & Miller (2008), Cap. 3, pp 25-43.

**Legislação:**

Constituição da República Portuguesa (2005). Obtido em 1 de maio de 2016:

<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (Decreto-Lei nº 298/92).

Obtido em 12 de maio de 2016:

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegimeGeral.pdf>

## Webgrafia

ADRALSET. (2015). “*Empresas candidatas ao Portugal 2020 precisarão de capitais alheios*”. Obtido de 20 de dezembro de 2015, de ADRALSET:

<http://adralset.pt/empresas-candidatas-ao-portugal-2020-precisarao-de-capitais-alheios/>

AICEP. (2015). *AICEP Portugal Global, o seu parceiro de confiança*. Obtido em 20 de dezembro de 2015, de AICEP:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>

Banco Português de Investimento. (2015). *Financiamento – Portugal 2020*. Obtido em 19 de dezembro de 2015, de Financiamento – Portugal 2020:

<http://www.bancobpi.pt/empresas/financiamento/portugal-2020#tab3>

Banco Português de Investimento. (2015). *Portugal 2020*. Obtido em 31 de outubro de 2015, de Portugal 2020:

<http://www.bancobpi.pt/empresas/financiamento/portugal-2020>

Bexiga, Sónia. (22/02/2016). 2020. “*Em 2015, o desenvolvimento não foi o desejável, foi o possível*”. Obtido em 22 de fevereiro de 2016, de O Jornal Económico:

<http://www.oje.pt/2020-em-2015-o-desenvolvimento-nao-foi-o-desejavel-foi-o-possivel/>

Comissão Europeia. (2006). “*A Abordagem Leader – Um guia básico*”. Obtido em 7 de maio de 2016, de Comissão Europeia:

[http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_pt.pdf)

---

Crédito Agrícola. (2015). *Apresentação Corporativa*. Obtido em 23 de outubro de 2015, de Apresentação Corporativa:

[http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA\\_BreveApresCorporativa\\_Set2015.pdf](http://www.credito-agricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA_BreveApresCorporativa_Set2015.pdf)

Crédito Agrícola. (2015). *Estrutura do Governo Societário*. Obtido em 30 de outubro de 2015, de Estrutura e Práticas de Governo Societário:

[http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB385BA4-BF54-4231-B3F3-E6D74ABBA728/0/RCCASGPS\\_2014.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB385BA4-BF54-4231-B3F3-E6D74ABBA728/0/RCCASGPS_2014.pdf)

Crédito Agrícola. (2015). *História*. Obtido em 23 de outubro de 2015, de A História do Crédito Agrícola:

<http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/Historia/>

Crédito Agrícola. (2015). *Missão e Valores*. Obtido em 24 de outubro de 2015, de Missão e Valores:

<http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>

Crédito Agrícola. (2015). *Quem Somos*. Obtido em 24 de outubro de 2015, de Quem Somos:

<http://cais/grupoca/Paginas/QuemSomos.aspx>

Crédito Agrícola. (2015). *CA Soluções 2020*. Obtido em 12 de dezembro de 2015, de Ca Soluções 2020:

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Empresas/CAEspaco2020/CASolucoes2020/?WBCMODE=presentationunpublisheddefaultdefaultdefaultdefaultdefaultdefault>

Crédito Agrícola. (2015). *Visão, Missão e Valores*. Obtido em 25 de outubro de 2015, de Visão, Missão e Valores:

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Caixas/Institucional/6320-VisaoMissaoValores.htm?z=6320&s=1>

Diário Económico. (22/07/2015). “*Bancos antecipam fundos do Portugal 2020*”. Obtido em 7 de abril de 2016, de Diário Económico:

---

[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Especial Guia PME Portugal 2020\\_22\\_Julho\\_2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Especial_Guia_PME_Portugal_2020_22_Julho_2015.pdf)

Diário Económico. (22/07/2015). “*Confederações esperam impacto positivo*”. Obtido em 8 de abril de 2016, de Diário Económico:

[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Especial Guia PME Portugal 2020\\_22\\_Julho\\_2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Especial_Guia_PME_Portugal_2020_22_Julho_2015.pdf)

Diário Económico. (18/06/2015). “*O Programa Portugal 2020 é uma oportunidade que não deve ser desperdiçada*”. Obtido em 17 de dezembro de 2015, de Diário Económico:

[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Revista PME Lider 18 Junho 2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Revista_PME_Lider_18_Junho_2015.pdf)[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/Revista PME Lider 18 Junho 2015.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Revista_PME_Lider_18_Junho_2015.pdf)

EUROPA 2020. (2016). *Europa 2020: o que é?* Obtido em 18 de janeiro de 2016, de EUROPA 2020:

[http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm)

Dinheiro Vivo. (2016). “*Banco de Portugal. Banca está a melhorar, mas graças a efeitos não recorrentes*”. Obtido em 27 de maio de 2016, de Dinheiro Vivo:

<https://www.dinheirovivo.pt/banca/banco-de-portugal-banca-esta-a-melhorar-mas-gracas-a-efeitos-nao-recorrentes/>

Figueira, Alexandra. (22/05/2015). “*Caos na entrega das propostas 2020*”. Obtido em 5 de fevereiro de 2016, de *Jornal de Notícias*:

<http://www.jn.pt/nacional/interior/caos-na-entrega-das-propostas--4581790.html?id=4581790>

IAPMEI. (2015). IAPMEI – *Factoring*. Obtido em 12 de dezembro de 2015, de IAPMEI:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=812>

IAPMEI. (2015). IAPMEI – *Missão*. Obtido em 10 de dezembro de 2015, de IAPMEI:

[http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-01.php?tema\\_id=7](http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-01.php?tema_id=7)

---

IAPMEI. (2015). *SI Inovação – Incentivos à Inovação*. Obtido em 6 de novembro de 2015, de IAPMEI:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2413>

Millennium BCP. (2015). *Solução Millennium 2020*. Obtido em 19 de dezembro de 2015, de Solução Millennium 2020:

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Portugal2020/Pages/Millennium-2020.aspx>

Miranda, Elisabete. (28/03/2016). “*Portugal 2020: promessas de rapidez foram manifestamente exageradas*”. Obtido de 28 de março de 2016, de *Jornal de Negócios*:

<http://cais/utilitarios/Paginas/NoticiasImprensa.aspx?idNOT=135955&tema=Economia>

Novo Banco. (2015). *Portugal 2020: Novo Banco em Ação*. Obtido em 19 de dezembro de 2015, de Novo Banco em Ação:

<http://www.novobanco.pt/SITE/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=758647&fext=.pdf>

Portal das PME. (2016). “*As mil e uma formas de financiar a sua empresa*”. Obtido em 25 de maio de 2016, de Portal das PME:

[http://www.pmeportugal.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Financiamento.aspx#TIPOS\\_DE\\_FINANCIAMENTO](http://www.pmeportugal.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Financiamento.aspx#TIPOS_DE_FINANCIAMENTO)

Portugal 2020. (2016). Portugal 2020: *Boletim Informativo dos Fundos da União Europeia – N.º1*. Obtido em 17 de janeiro de 2016, de Portugal 2020:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/MONITORIZACAO/BoletimFundosUE\\_1pdf.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/MONITORIZACAO/BoletimFundosUE_1pdf.pdf)

Portugal 2020. (2016). *Portugal 2020: Modelo de Governação*. Obtido em 10 de janeiro de 2016, de Portugal 2020:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Modelo\\_de\\_Governa%C3%A7%C3%A3o\\_PORTUGAL2020.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Modelo_de_Governa%C3%A7%C3%A3o_PORTUGAL2020.pdf)

Portugal 2020. (2015). *Portugal 2020: O que é?* Obtido em 2 de novembro de 2015, de Portugal 2020:

---

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>

Portugal 2020. (2015). *Portugal 2020: Portal 2020 – Programa Operacional Temático Capital Humano*. Obtido em 20 de novembro de 2015, de Portugal 2020:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/5.%20POCH\\_portal\\_vfinal.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/5.%20POCH_portal_vfinal.pdf)

Portugal 2020. (2015). *Portugal 2020: Portal 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Obtido em 12 de novembro de 2015 de Portugal 2020:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/BROCHURAS%20PO/BrochuraCompete2020\\_versaofinal.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/BROCHURAS%20PO/BrochuraCompete2020_versaofinal.pdf)

Portugal 2020. (2015). *Portugal 2020: Portal 2020 – Programa Operacional Temático Inclusão Social e Emprego*. Obtido em 16 de novembro de 2015 de Portugal 2020:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/Nota%20POISE\\_PORTAL.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/Nota%20POISE_PORTAL.pdf)

Portugal 2020. (2015). *Portugal 2020: Portal 2020 – Programa Operacional Temático Investimento e Crescimento Sustentável*. Obtido em 24 de novembro de 2015 de Portugal 2020:

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/BROCHURAS%20PO/POSEURBrochura.pdf>

Programa de Desenvolvimento Rural. (2016). *Apoios PDR 2020*. Obtido em 20 de março de 2016, de Programa de Desenvolvimento Rural:

<http://www.pdr-2020.pt/site/Apoios-PDR2020>

Programa de Desenvolvimento Rural. (2016). *Contador PDR 2020*. Obtido em 16 de abril de 2016, de Programa de Desenvolvimento Rural:

<http://www.pdr-2020.pt/site/Centro-de-informacao/Noticias/Contador-PDR2020>

Programa Operacional Fatores de Competitividade. (2016). *Incentivos às Empresas*. Obtido em 5 de janeiro de 2016, de POFC:

---

<http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/incentivos-as-empresas>

Público. (2016). “*Portugal 2020 já aprovou 6500 projetos, mas os números não impressionam*”. Obtido em 26 de maio de 2016, de Público:

<https://www.publico.pt/economia/noticia/desde-que-arrancou-portugal-2020-aprovou-6500-projectos-1731434>

O Jornal Económico. (30/10/2015).” *Portugal 2020. Candidatar projetos inovadores e diferenciadores*”. Obtido em 19 de janeiro de 2016, de O Jornal Económico:

<http://www.oje.pt/portugal-2020-candidatar-projetos-inovadores-e-diferenciadores/>

Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2016). *Formação para a Inovação e Gestão – BOSCH – BOSCH CAR MULTIMEDIA PORTUGAL S.A.* Obtido em 27 de janeiro de 2016, de QREN:

<http://www.qren.pt/np4/2996.html>

Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2016). *Fruit Eco-Drying Line – Processamento Semi- Automatizado de Fruta Seca.* Obtido em 29 de janeiro de 2016, de QREN:

<http://www.qren.pt/np4/3996.html>

Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2015). *O QREN.* Obtido em 4 de dezembro de 2015, de QREN:

<http://www.qren.pt/np4/qren>

Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2016). *Orquestras Sinfónicas Juvenis.* Obtido em 3 de fevereiro de 2016, de QREN:

<http://www.qren.pt/np4/3996.html>

Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2016). *Sistemas Operacionais de Supervisão e Segurança.* Obtido em 28 de janeiro de 2016, de QREN:

<http://www.qren.pt/np4/3401.ht>

## Anexo I – Questionário: “Portugal 2020: Contributo para o setor bancário”

### "PORTUGAL 2020: Contributo para o setor bancário"

O presente Questionário pretende avaliar o grau de conhecimento e a respetiva utilização do Programa Portugal 2020 no setor da banca. A pesquisa é realizada no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. As informações recolhidas serão tratadas com absoluto sigilo, mantendo a confidencialidade dos intervenientes. Não revele qualquer informação de carácter pessoal. A investigadora agradece a sua inestimável colaboração no preenchimento deste Questionário.

\*Obrigatório

Qual é a sua idade? \*

- Entre 20 a 25 Anos
- Entre 26 a 30 Anos
- Entre 31 a 36 Anos
- Entre 37 a 40 Anos
- Mais de 40 Anos

Qual é o seu sexo? \*

- Feminino
- Masculino

Qual é o seu nível de escolaridade? \*

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Conhece o Programa "Portugal 2020"? \*

- Sim
- Não

A instituição onde trabalha aplica-o? \*

- Sim
- Não
- Não sabe

Se sim, em que situações?

A sua resposta

Na sua opinião, quais são as vantagens deste Programa .

A sua resposta

E desvantagens? \*

A sua resposta

Qual/quais os Programas Operacionais Temático(s) relacionados com a sua instituição? \*

- Competitividade e Internacionalização
- Inclusão Social e Emprego
- Capital Humano
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
- Nenhum dos anteriores
- Não sabe



O que o/a levou a escolher a opção/opções anteriores? \*

A sua resposta

Considera o setor bancário decisivo para a utilização de fundos do "Portugal 2020"? \*

- Sim
- Não
- Não sabe

Porquê?

A sua resposta

Que atividade(s) realizou a sua instituição relacionadas com o Programa "Portugal 2020"? \*

A sua resposta

Que atividade(s) é (são) realizada(s) na sua instituição relacionadas com o Programa "Portugal 2020"? \*

A sua resposta

Na sua opinião, qual será o nível de adesão a este Programa? \*

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	Elevado				