



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO/AÇÃO DOS PROJETOS  
FINANCIADOS PELO NERBA NAS EMPRESAS DA REGIÃO  
DE BRAGANÇA**

**Diogo Silva Pinho**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
**Professora Doutora Sofia Cardim**

Bragança, dezembro de 2023.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO/AÇÃO DOS PROJETOS  
FINANCIADOS PELO NERBA NAS EMPRESAS DA REGIÃO  
DE BRAGANÇA**

**Diogo Silva Pinho**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
**Professora Doutora Sofia Cardim**

Bragança, dezembro de 2023.

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar a importância da Associação Empresarial do Distrito de Bragança (NERBA), no desenvolvimento e crescimento económico das empresas da região mediante os projetos que esta desenvolve, suportado com recurso a financiamento comunitário. A instituição conta com diversos projetos em áreas distintas. A metodologia utilizada consiste num estudo de caso, com carácter eminentemente descritivo, com recurso a análise documental, recorrendo-se também ao método de entrevista, instrumento de recolha de dados de base qualitativa. Esta investigação, foi feita com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre os projetos que a instituição desenvolve, concretamente, passando por analisar um projeto específico (Inova PME) que contou com a participação de 20 empresas (micro e pequena dimensão) da região de Bragança, e as medidas que foram implementadas nas mesmas. Foram analisadas as IES das empresas participantes, de forma a possibilitar a elaboração de uma análise económica com o objetivo de perceber se existiu uma evolução nas mesmas mediante a participação neste projeto de formação-ação. Foi também realizada uma entrevista a três das partes intervenientes (um empresário de uma das empresas, ao consultor e à entidade promotora NERBA) de modo, a ter uma perceção das partes intervenientes sobre o impacto do programa desenvolvido. Por fim, foi possível fazer um balanço económico de 16 empresas participantes, verificando-se na grande maioria a presença de resultados satisfatórios, com a criação global de 46 postos de trabalho no período analisado. Juntamente com as entrevistas realizadas às partes intervenientes, foi possível constatar que o projeto INOVA PME foi um programa de desenvolvimento empresarial importante, evidenciando através da sua implementação, a relevância do NERBA para a dinamização económica e técnica na região de Bragança.

**Palavras-chave:** Portugal 2020, Financiamento Comunitário, Compete 2020, Inova PME, Desenvolvimento e Crescimento Económico.

## Abstract

This dissertation aims to analyze the importance of the Associação Empresarial do Distrito de Bragança (NERBA), in the development and economic growth of companies in the region through the projects it develops, supported by community financing. In which, the institution has several projects and in different areas. The methodology used consists of a case study, with an eminently descriptive character, using documentation analysis and, to complement this analysis, the interview method was used, a qualitative data collection instrument. This investigation was carried out with the aim of deepening knowledge about the projects that the institution develops, and about the companies existing in the region, through analyzing a specific project (Inova PME) which involved the participation of 20 companies (micro and small size) of the Bragança region, and the measures that were implemented there. Finally, the HEIs made available by the institution of the participating companies were analyzed in order to prepare an economic analysis with the aim of understanding whether there was an evolution in them through participation in this training-action project, in which an interview was carried out with three intervening parties (a businessman from one of the companies, the consultant and the promoting entity NERBA) in order to have a reality about these intervening parties about the impact of the program developed for each of the parties. Finally, it was possible to take stock of 16 participating companies, the vast majority managed to demonstrate satisfactory results and around 46 jobs were created in the period analyzed. Together with the interviews carried out with the parties involved, it was possible to verify that the INOVA PME project is was a very important business development program, which makes NERBA a relevant association for economic and technical dynamization in the Bragança region.

**Keywords:** Portugal 2020, Community Financing, Compete 2020, Inova PME, Development and Economic Growth,

## Lista de Acrónimos e Siglas

AG - Autoridade de Gestão

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

BRC - *British Retail Consortium*

BSC – *Balanced ScoreCard*

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CE - *Conformité Européene*

CEB - Centro Empresarial do Distrito de Bragança

CRM - Gestão de Relacionamentos com o Cliente

EMAS - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria

FC - Fundo de Coesão

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEAPMA – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e Aquicultura

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

FSE - Fundo Social Europeu

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point* (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos)

IA – Inteligência Artificial

IES - Informação Empresarial Simplificada

IFS - *International Featured Standard*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

ISO – *International Organization for Standardization*

JIT – *Just-In-Time*

NEET - Estratégia Nacional de Sinalização de Jovens que não estudam e não trabalham

NERBA - Associação Empresarial do Distrito de Bragança

NP – Norma Portuguesa

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OE – Objetivo Específico

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PIB – Produto Interno Bruto

PITD - Programa de Inovação e Transição Digital

PME - Pequena e Média Empresa

POAT – Programa Operacional Assistência Técnica

POCI - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização

POCH - Programa Operacional de Capital Humano

POISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

POSEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência se Recursos

PT - Portugal

RECI - Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização

RIS3 – Estratégia de Especialização Inteligente

RLE – Resultado Líquido do Exercício

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologias de Comunicação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TPS – *Toyota Production System*

# Índice Geral

Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico .....	3
1.1 O Programa Portugal 2020 .....	4
1.2 O Programa Compete 2020 .....	5
1.2.1 Processo de elegibilidade das PME a projeto comunitário .....	7
1.2.2 Programas de formação-ação desenvolvidos pelo NERBA .....	8
1.2.3 Caraterização do projeto Inova PME .....	10
1.2.4 Contextualização das empresas da região de Bragança .....	11
1.3 Processos e instrumentos de melhoria organizacional.....	12
1.3.1 Princípios de Gestão da Qualidade .....	13
1.3.2 Sistema de segurança alimentar - HACCP ISO 22000 .....	15
1.3.3 <i>Software</i> de gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM .....	15
1.4 <i>Balanced ScoreCard</i> .....	16
1.5 Ecoeficiência .....	17
1.6 <i>Lean Management</i> .....	17
2. Metodologia de investigação.....	19
2.1. Questão de investigação e objetivos específicos .....	19
2.2. Estudo de caso.....	21
2.3. Instrumentos de recolha de dados .....	22
3. Resultados.....	24
3.1. Projeto Inova PME.....	24
3.2. Medidas implementadas no projeto Inova PME.....	25
3.3. Balanço das medidas implementadas nas empresas participantes no projeto Inova PME .....	28
3.4. Análise da situação económico-financeira das empresas participantes no projeto Inova PME .....	29
3.4.1. Análise da Empresa 1 .....	30
3.4.2. Análise da Empresa 2 .....	32
3.4.3. Análise da Empresa 3 .....	34

---

3.4.4. Análise da Empresa 4 .....	37
3.4.5. Análise da Empresa 5 .....	39
3.4.6. Análise da Empresa 6 .....	41
3.4.7. Análise da Empresa 7 .....	43
3.4.8. Análise da Empresa 8 .....	43
3.4.9. Análise da Empresa 9 .....	45
3.4.10. Análise da Empresa 10 .....	47
3.4.11. Análise da Empresa 11 .....	49
3.4.12. Análise da Empresa 12 .....	51
3.4.13. Análise da Empresa 13 .....	53
3.4.14. Análise da Empresa 14 .....	55
3.4.15. Análise da Empresa 15 .....	58
3.4.16. Análise da Empresa 16 .....	60
3.4.17. Análise da Empresa 17 .....	62
3.4.18. Análise da Empresa 18 .....	62
3.4.19. Análise da Empresa 19 .....	62
3.4.20. Análise da Empresa 20 .....	62
3.4.21. Análise global das empresas participantes .....	64
3.5. Resultados.....	66
Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação .....	69
Referências .....	71
Apêndices.....	73
Apêndice 1 Guião da entrevista .....	73
Apêndice 2 Respostas à entrevista.....	74

## Índice de Figuras

Figura 1: Percentagem de execução dos programas regionais para o ano 2022 em %.....	5
Figura 2: Evolução de número de empresas por dimensão no concelho de Bragança de 2015 a 2021.....	11
Figura 3: Evolução do número de empresas por dimensão na região de Terra de Trás-os-Montes de 2015 a 2021.....	12
Figura 4: Ciclo PDCA no âmbito da ISO 9001.....	14
Figura 5: Esquema das quatro dimensões do BSC.....	16
Figura 6: A casa TPS.....	18

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Áreas de intervenção e plano de formação-ação do Programa Inova PME.....	10
Tabela 2: Objetivos específicos e instrumentos de recolha de dados.....	22
Tabela 3: Setores de atividade económica das empresas participantes no Inova PME. ....	24
Tabela 4: Medidas desenvolvidas em cada uma das empresas participantes no programa Inova PME.....	25
Tabela 5: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.....	28
Tabela 6: Resultados da Empresa 1.....	30
Tabela 7: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 1.....	31
Tabela 8: Resultados da Empresa 2.....	32
Tabela 9: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 2.....	33
Tabela 10: Resultados da Empresa 3.....	35
Tabela 11: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 3.....	36
Tabela 12: Resultados da Empresa 4.....	37
Tabela 13: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 4.....	38
Tabela 14: Resultados da Empresa 5.....	39
Tabela 15: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 5.....	40
Tabela 16: Resultados da Empresa 6.....	41
Tabela 17: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 6.....	42
Tabela 18: Resultados da Empresa 8.....	43
Tabela 19: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 8.....	44
Tabela 20: Resultados da Empresa 9.....	45
Tabela 21: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 9.....	46
Tabela 22: Resultados Empresa 10.....	47
Tabela 23: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 10.....	48
Tabela 24: Resultados Empresa 11.....	49
Tabela 25: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 11.....	50
Tabela 26: Resultados Empresa 12.....	51
Tabela 27: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 12.....	53
Tabela 28: Resultados Empresa 13.....	54

---

Tabela 29: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 13. ....	55
Tabela 30: Resultados Empresa 14. ....	56
Tabela 31: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 14. ....	57
Tabela 32: Resultados da Empresa 15. ....	58
Tabela 33: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 15. ....	59
Tabela 34: Resultados da Empresa 16. ....	60
Tabela 35: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 16. ....	61
Tabela 36: Resultados da Empresa 20. ....	63
Tabela 37: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 20. ....	64
Tabela 38: Síntese das análises às empresas participantes. ....	65
Tabela 39: Resposta aos sub objetivos específicos, com base nas respostas recolhidas nas entrevistas. ....	67

## Introdução

O presente trabalho pretende dar seguimento ao projeto de investigação desenvolvido no âmbito da Licenciatura em Gestão, no qual foi elaborado um estudo sobre o impacto que a Associação Empresarial do Distrito de Bragança (NERBA) tem nas empresas da região, através dos projetos que esta desenvolve, mediante o apoio de fundos comunitários.

Sendo o NERBA uma associação cuja missão é "promover o desenvolvimento das atividades económicas do distrito de Bragança nos domínios técnicos, económico, comercial, associativo e outros e, em especial, assegurar os seus associados uma crescente participação nas decisões e nos programas que com essas atividades se relacionem", é uma entidade relevante no âmbito da promoção do desenvolvimento na região, tendo-se feito a opção pela continuidade do trabalho anteriormente desenvolvido. Assim, no âmbito da presente dissertação, pretendeu-se avaliar o impacto que o Programa Inova PME teve, face à sua implementação em 20 empresas da região. Para tal, formulou-se a seguinte questão de investigação "Qual é o impacto do projeto Inova PME, desenvolvido pelo NERBA, nas empresas participantes?", a partir da qual, se definiram os seguintes objetivos específicos: OE1 – Analisar se as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos e OE2 - Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o

reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes.

Para dar resposta aos objetivos propostos, o presente trabalho encontra-se dividido em três secções. Da primeira secção consta o enquadramento teórico sobre os programas Portugal 2020 e Compete 2020, o processo de elegibilidade das Pequenas e Médias Empresas (PME) a projetos comunitários, os programas de formação-ação desenvolvidos pelo NERBA, e uma contextualização das empresas existentes na região de Bragança.

Na segunda secção é realizada a abordagem metodológica, na qual estão estabelecidas as diretrizes deste trabalho, sendo realizada a explicitação dos objetivos específicos, fontes e instrumentos de recolha de dados.

Na terceira secção (subdividida em cinco subsecções) é feita uma contextualização do NERBA, do projeto Inova PME e uma contextualização acerca das medidas adotadas neste projeto. Ainda nesta secção, é conduzida uma análise económica com recurso à Informação Empresarial Simplificada (IES), a partir da qual foi calculado um conjunto de indicadores pré-definidos, como: volume de negócios (Vendas e Prestação de Serviços); Ativo Total Líquido; Passivo Total (curto e longo prazo); Custo das Vendas; *Stock*; Dívidas de Clientes; Dívidas a Fornecedores; Compras; Capital Próprio; Resultados Operacionais; Resultados Financeiros; Resultado Líquido do Exercício. Sendo esta análise aplicada às empresas participantes no programa é ainda complementada com uma análise aos indicadores selecionados, nomeadamente, Liquidez, Solvabilidade, Margem Bruta, Rotação do Inventário, Dias de *stock*, Prazo Médio de Recebimentos e Prazo Médio de Pagamentos. Esta análise permite dar resposta ao primeiro objetivo específico definido.

De forma a dar resposta ao segundo objetivo específico, foi conduzida uma entrevista a três partes intervenientes no projeto Inova PME (um empresário um consultor afeto ao programa e a responsável pela entidade promotora NERBA). Uma vez que este segundo objetivo específico foi subdividido em cinco sub objetivos, nomeadamente, OE2.1 - Perceber qual a importância do programa Inova PME para as empresas participantes; OE2.2 - Compreender de que forma este programa contribuiu para o reforço das capacidades das empresas participantes; OE2.3 - Identificar de que forma o programa potenciou a criação/desenvolvimento de novos produtos/serviços nas empresas participantes; OE2.4 - Perceber de que forma o desenvolvimento do programa, durante o contexto pandémico, contribuiu para mitigar os efeitos do abrandamento da atividade; e OE2.5 - Identificar de que forma o programa foi importante para o desenvolvimento da região.

Da análise de toda esta informação foi possível aferir que a maioria das empresas, mesmo em contexto pandémico, obtiveram resultados positivos, tendo por base o desenvolvimento de competências organizacionais e pessoais, no âmbito da gestão, a criação de ferramentas de apoio à gestão e a criação de emprego.

Na parte final do documento são apresentadas as principais conclusões, as limitações encontradas e apontadas linhas para investigações futuras.

## **1. Enquadramento teórico**

Os programas Portugal 2020 e Portugal 2030 constituem acordos desenvolvidos entre Portugal e a União Europeia com vista ao desenvolvimento económico, social e territorial de Portugal. Por sua vez, os programas Compete 2020 e Compete 2030 são programas desenvolvidos de modo a seguir determinadas orientações estratégicas nacionais e europeias com o objetivo de reforçar a competitividade e a internacionalização de Portugal. Dado tratar-se de programas financiados, as empresas que pretendam aceder aos mesmos devem cumprir determinados requisitos de elegibilidade.

O objetivo principal deste trabalho é compreender o impacto que o Programa Inova PME teve, face à sua implementação em 20 empresas da região de Bragança, constituindo-se este como o objetivo principal da presente investigação. O programa Inova PME é um dos diversos projetos, que se enquadra na tipologia de formação-ação, desenvolvidos pelo Núcleo Empresarial do Distrito de Bragança (NERBA). O programa Inova PME teve como finalidade apoiar um conjunto de 20 empresas participantes no desenvolvimento das suas capacidades de competitividade e internacionalização, ao desenvolver técnicas de organização, gestão e de marketing digital, tendo

sido desenvolvido através de uma parceria entre o NERBA e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB).

## 1.1 O Programa Portugal 2020

O acordo de parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia, designado por Portugal 2020, define os princípios estratégicos orientadores preconizados pela Estratégia Europa 2020. Neste documento encontram-se definidas as políticas de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial com o objetivo de estimular o crescimento e a criação de emprego (Portugal 2020, 2022). Este acordo conta com a atuação de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), que são:

- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER);
- Fundo de Coesão (FC);
- Fundo Social Europeu (FSE);
- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER);
- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP).

Estes fundos totalizaram uma quantia de vinte e cinco mil milhões de euros, aplicados até 2020 (em termos práticos até 2022) tendo sido distribuídos pelos grandes objetivos temáticos de forma, a estimular o crescimento económico e a criação de emprego (Portugal 2020, 2022). Este programa, desenvolvido entre 2014 e 2022, teve como objetivos temáticos, os seguintes (Portugal 2020, 2022):

- Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
- Melhorar o acesso, a utilização e a qualidade das tecnologias da informação e comunicação;
- Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas;
- Preservar e proteger o ambiente e promover a eficiência de recursos;
- Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade laboral;
- Promover a inclusão e combater a pobreza e a discriminação;
- Investir na educação, formação e aquisição de novas competências (promover a formação ao longo da vida) para todos;
- Promover a transparência e eficiência da administração pública.

A 4 de janeiro de 2023, foram divulgados os dados relativos à atuação dos Fundos de Coesão no decurso do ano económico 2022, revelando que a meta definida para a execução do programa Portugal 2020, para o ano 2022 foi cumprida. Na globalidade, a taxa de execução atingiu uma meta de 87%, tendo correspondido a um crescimento de 16 pontos percentuais, face ao ano anterior. A figura seguinte (Figura 1) descreve as percentagens de execução para o ano de 2022 de cada um dos programas regionais/regiões.

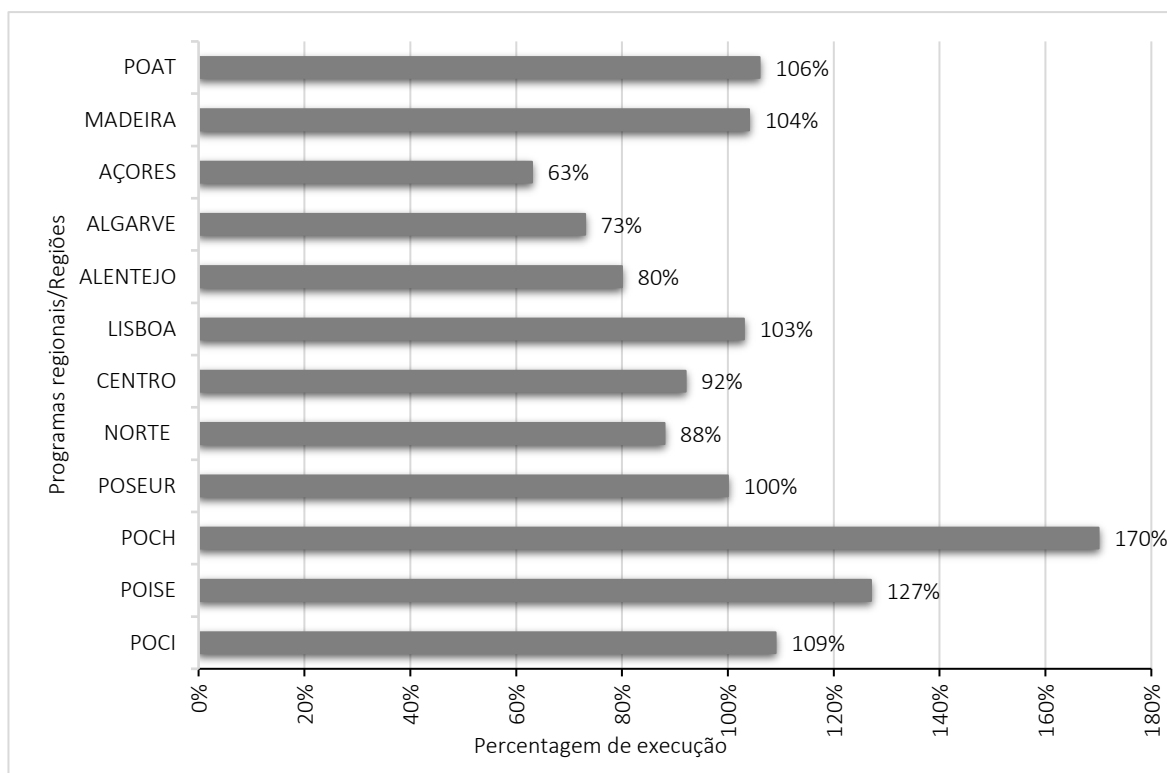


Figura 1: Percentagem de execução dos programas regionais para o ano 2022 em %.  
Fonte: Elaboração própria tendo por base o *site* Portugal 2020.

Pode observar-se, através da Figura 1, que a meta de 100% para o ano de 2022 foi atingida e superada nos seguintes casos: POAT (106%), Madeira (104%), Lisboa (103%), POSEUR (100%), POCH (170%), POISE (127%) e POCI (109%); não tendo chegado a uma execução de 100% nos casos: Açores (63%), Algarve (73%), Alentejo (80%), Centro (92%) e Norte (88%).

Foi criado um instrumento de reforço à Política de Coesão, de modo a apoiar as dificuldades resultantes da Covid-19, com o objetivo de acelerar a recuperação da economia, através dos três grandes Programas Operacionais, nomeadamente, Competitividade da Internacionalização no Continente e nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores (Portugal 2020, 2023).

A data de encerramento do Programa Portugal 2020 está prevista para o dia 30 de dezembro de 2023.

## 1.2 O Programa Compete 2020

O programa Compete 2020 foi criado pela Resolução de Conselho de Ministros nº 73-B/2014, de 16 de dezembro, sendo esta a Autoridade de Gestão do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização. Esta constitui-se como uma estrutura na Administração Central do Estado, que tem como missão:

“Assegurar as condições adequadas, ao nível das competências, das práticas e da articulação institucional, para uma seleção de candidaturas orientada para a criação de valor

e agregação de valor a produtos e serviços inovadores e para a promoção da coesão e integração territorial” promovendo a competitividade e internacionalização das empresas em Portugal (Compete 2020, 2022).

Assim, este programa tem como objetivo apoiar as regiões menos desenvolvidas e potencializar a sua competitividade económica através dos recursos e competências que estas regiões possuem, com vista a aumentar a criação de emprego e criar uma confluência com as economias mais desenvolvidas da União Europeia. De forma a aprofundar os objetivos estratégicos do Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização (Compete 2020), destaca-se que este é constituído por os seguintes objetivos:

- “Aumentar a intensidade da tecnologia e conhecimento dos vários setores e do conjunto da economia;
- Aumentar o peso de atividade produtores de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e a orientação exportadora das empresas portuguesas;
- Capacitar as PME para o prosseguimento de estratégias de negócio mais avançadas;
- Melhorar as condições de transporte e mercadorias entre Portugal e o exterior;
- Melhorar a capacitação, a eficiência e a integração dos serviços públicos, reduzindo custos de contexto” (Compete 2020, 2022).

A pandemia causada pela Covid-19 revelou ter sido um desafio enorme para todas as economias, tendo, no caso português, a crise pública, conduzido a uma crise económica e social cujos efeitos ainda persistem, particularmente, em alguns setores de atividade. Entre estes efeitos destaca-se a quebra de valor dos mercados (sentida a nível global), as paragens de diversas atividades económicas e o abrandamento dos fluxos comerciais.

Estes foram a origem de impactos económicos devastadores sobretudo em empresas de menor dimensão, cuja capacidade de adaptação a uma nova realidade era muito mais reduzida. Apesar dos esforços do governo português para mitigar esta situação epidemiológica, o Produto Interno Bruto (PIB) português registou a maior queda da atual série em 2020, ano em que houve uma forte redução tanto da procura interna, como externa. Esta situação económica tem-se agravado com a guerra do leste da Europa (entre Rússia e a Ucrânia), em virtude da qual sucedeu um aumento acentuado dos preços de energia e fortes pressões inflacionistas que originaram um novo contexto de incerteza e imprevisibilidade. Subsequentemente, e segundo a Avaliação Ambiental Estratégica do Programa de Inovação e Transição Digital (PITD), os fundos europeus têm como objetivo contribuir para a recuperação económica, reduzindo as vulnerabilidades do país a choques futuros, revitalizando o progresso que Portugal já conseguiu nos últimos anos pré-pandemia (PITD, 2022).

De acordo com o documento referente ao PITD (versão submetida à Comissão Europeia a 4 de junho de 2022), os estudos realizados aos instrumentos de apoio à competitividade financiados pelos fundos europeus puderam concluir que, de uma forma global, têm contributos positivos para

a capacidade de produção, de conhecimento, de inovação nas empresas e de aumento do valor acrescentado.

### **1.2.1 Processo de elegibilidade das PME a projeto comunitário**

As candidaturas a projetos provenientes de fundos europeus são feitas através da abertura de um aviso de concurso para que seja feita a submissão dos interessados, uma vez que estes avisos são publicitados através de páginas *web* dos vários programas operacionais. Uma vez, que o aviso de concurso seja publicitado, estão definidos os requisitos necessários para que a candidatura possa ser viável, ou seja, que reúna as condições necessárias para que seja aprovada. De uma forma geral, os Avisos de Concurso regem-se pelos seguintes aspetos:

- Âmbito;
- Enquadramento;
- Objetivos;
- Natureza dos beneficiários;
- Critérios de elegibilidade dos projetos;
- Tipologia de operações e modalidade de candidatura;
- Área geográfica de aplicação;
- Regras e limites à elegibilidade de despesas;
- Critérios de seleção das candidaturas;
- Taxas de financiamento das despesas elegíveis;
- Formas de apoios;
- Processo de candidatura e documentos a apresentar;
- Procedimentos de análise e decisão das candidaturas;
- Aceitação da decisão;
- Dotação indicativa do fundo a conceder;
- Identificação dos indicadores de resultado a alcançar;
- Redução ou revogação por incumprimento das obrigações;
- Divulgação de resultados e pontos de contacto.

Perante a divulgação do teor do aviso, cada entidade que pretenda efetuar uma candidatura a projetos provenientes de fundos europeus, tem de realizar o preenchimento de um formulário de candidatura, através do qual é necessário disponibilizar um conjunto de informações ajustadas ao enquadramento do Aviso de Concurso ao qual se está a candidatar, juntamente com informações financeiras e administrativas da entidade. Perante isto, estas candidaturas deverão ser submetidas

através do Balcão do Fundos, ponto de acesso digital para apresentação de candidaturas (Balcão dos Fundos, 2023).

### 1.2.2 Programas de formação-ação desenvolvidos pelo NERBA

O NERBA (Núcleo Empresarial da Região de Bragança) nasce a 31 de Janeiro de 1985, tendo passado a ser uma Associação Empresarial em 1989, e em 1991 sido reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, assumindo sua a completa autonomização.

A 30 de julho de 1993, é criada uma infraestrutura de apoio à atividade produtiva e ao associativismo, que se denominou como Centro Empresarial do Distrito de Bragança (CEB), que veio dinamizar para além das instalações da Associação, dez salas polivalentes, um Auditório e um Pavilhão de Feiras e Exposições (NERBA, 2022).

Neste seguimento, o NERBA afirma-se como uma entidade privada sem fins lucrativos do âmbito distrital (distrito de Bragança), que tem como objetivo a promoção do desenvolvimento das atividades económicas, no domínio técnico, económico, comercial, associativo e outros e também assegurar aos seus associados uma crescente participação nas decisões e nos programas a que estas se relacionem.

O NERBA tem à disposição dos seus associados (que são aproximadamente 320) diversos serviços enquadrados nas seguintes áreas:

- Empreendedorismo;
- Eventos Empresariais;
- Financiamento Empresarial;
- Formação e Qualificação;
- Informação Empresarial;
- Mediação de Conflitos;
- Consultoria;
- Tecnologia.

A presente associação conta já com diversos projetos desenvolvidos, em áreas distintas, tal como:

- **Empreender + Tec**
  - Objetivo: Promoção do Espírito Empresarial- “Pretende-se que a criação de empresas de base tecnológica sirva de veículo para a dinamização da economia regional, utilizando ativos locais, nomeadamente estruturas já instaladas e *know-How* existente nas instituições locais. Desta forma, a comunidade de empreendedores regionais terá acesso facilitado a serviços especializados de proximidade, associados em rede de forma sinérgica” (NERBA, 2022).
- **Inovar +**

- Objetivo: Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas- "...tem como objetivo central o reforço da capacitação empresarial das PME da região de Terras de Trás-os-Montes, Douro e Alto Tâmega para o desenvolvimento de processos de inovação, estimulando o trabalho em rede através da criação de comunidades de inovação assentes na estratégia regional de especialização inteligente (RIS3), da ligação das empresas ao ensino superior, do desenvolvimento e projetos inovadores, com vista ao desenvolvimento de novos bens e serviços, ao aumento da produtividade e capacidade de criação de valor (NERBA, 2022).
- **Exportar +**
  - Objetivo: Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas- "...tem como objetivo central potenciar o sucesso da internacionalização das PME da região de Terras de Trás-os-Montes e Alto Tâmega, através de um melhor conhecimento sobre os mercados e do estímulo a iniciativas coletivas de cooperação interempresarial, para a internacionalização dos bens e serviços produzidos na região, assente na estratégia regional de especialização inteligente (RIS3)" (NERBA, 2022).
- **Inova PME**
  - Objetivo: Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas - "O NERBA e o IPB, visam com este projeto apoiar as empresas da região Norte, na aposta do reforço das suas capacidades a nível da organização e gestão, na adoção de instrumentos de marketing digital, com recurso às TIC, melhorando assim a competitividade do tecido empresarial" (NERBA, 2022).
- **Centro Qualifica**
  - Objetivo: Aprendizagem, qualificação ao longo da vida e reforço da empregabilidade- "Elevar o nível de qualificação da população adulta e reforçar a orientação dos jovens que não se encontram em situação de emprego nem a frequentar qualquer ação de educação ou de formação (NEET)" (NERBA, 2022).
- **TIMMIS Empreendedorismo**
  - Objetivo: Melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas- "Promover o espírito empresarial nas instituições de ensino superior, através da constituição de grupos de trabalho multidisciplinares, multiculturais e inclusivos para desenvolver o empreendedorismo nacional e internacional a partir da elaboração de trabalhos de fim de curso e mestrado" (NERBA, 2022).
- **Export PT**
  - Objetivo: Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas - "O projeto de internacionalização visa apoiar e reforçar a capacitação do tecido empresarial nacional para a internacionalização e propõe-se a potenciar os processos de

internacionalização do tecido empresarial português, em particular da região Norte e destina-se às empresas do setor agroalimentar” (NERBA, 2022).

### 1.2.3 Caracterização do projeto Inova PME

O projeto Inova PME tem como objetivo apoiar as pequenas e médias empresas da região Norte, com vista em reforçar as suas capacidades ao nível da organização e gestão, na adoção de ferramentas de marketing digital, com recurso às TIC, desenvolvendo a competitividade do tecido empresarial.

Sendo o NERBA, conjuntamente com o IPB, a promover em conjunto o desenvolvimento deste projeto, aprovado a 12 de março de 2019, o mesmo contou com a participação de 20 empresas da região. As áreas de intervenção e plano de formação-ação são as que se encontram descritas na tabela seguinte (Tabela 1).

Tabela 1: Áreas de intervenção e plano de formação-ação do Programa Inova PME.

Áreas de intervenção	
Gestão, Qualidade e Reengenharia de Processos	Marketing
Sistema de Gestão da Qualidade – Norma ISO 9001;	Catálogo virtual de produtos/serviços;
Sistema de Gestão Ambiental – Norma ISO 14001/EMAS;	Criação/desenvolvimento de <i>website</i> ;
Sistema de Segurança Alimentar – HACCP ISO 22000;	Loja <i>on-line</i> ;
Sistema de Segurança Alimentar – HACCP BRC e/ou IFS;	Vídeo promocional;
Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, NP4552;	Promoção nas redes sociais ( <i>Facebook, Instagram...</i> );
Certificação do produto;	Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável;
Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i> ;	<i>Design</i> ( <i>design</i> de imagem e marca, “ <i>design</i> digital” ( <i>webdesign</i> ) <i>design</i> de produto).
<i>Lean Management</i> ;	
Ecoeficiência;	
<i>Software</i> de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM.	

Nota: Organização Internacional de Normalização (ISO); Análise de perigos e pontos críticos de controlo (HACCP); Gestão de Relacionamentos com o Cliente (CRM).

Fonte: Elaboração própria tendo por base a documentação facultada pelo NERBA.

O processo tem início com um diagnóstico empresarial e termina com a avaliação das medidas implementadas. Mediante esse diagnóstico, o consultor-formador, conjuntamente com o empresário ou o representante da empresa que acompanha o projeto, definem que medidas são adequadas para serem desenvolvidas, dentro da oferta de áreas do programa. Assim, o projeto encontra-se dividido em três fases sendo a primeira fase a que corresponde à elaboração de um diagnóstico empresarial; a segunda fase, correspondente à implementação das medidas selecionadas (por exemplo, certificação de sistemas de gestão, desenvolvimento da estratégia de marketing digital, ou outras); e a última de avaliação e divulgação dos resultados. O projeto iniciou no dia 1 de abril de 2019, tendo ficado concluído a 30 de março de 2022 (NERBA, 2022).

De destacar que este plano de formação-ação tendo sido aplicado às PME da região, se insere no âmbito do Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização, tendo sido apoiado pelo FEDER, nos termos do Aviso de Concurso nº 15/SI/2018.

### 1.2.4 Contextualização das empresas da região de Bragança

Bragança é um município situado no Nordeste Transmontano (NUT III), sub-região de Trás-os-Montes. Tem um território bastante diversificado com um vasto património ambiental, histórico, cultural e paisagístico. A região pretende também afirmar-se como um território competitivo e inteligente na área económica, objetivando atrair e fixar empresas, entidades e recursos humanos qualificados.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) verifica-se que o número de empresas por dimensão (micro, pequenas e médias e grandes) no concelho de Bragança, de 2015 a 2021 através da Figura seguinte (Figura 2).

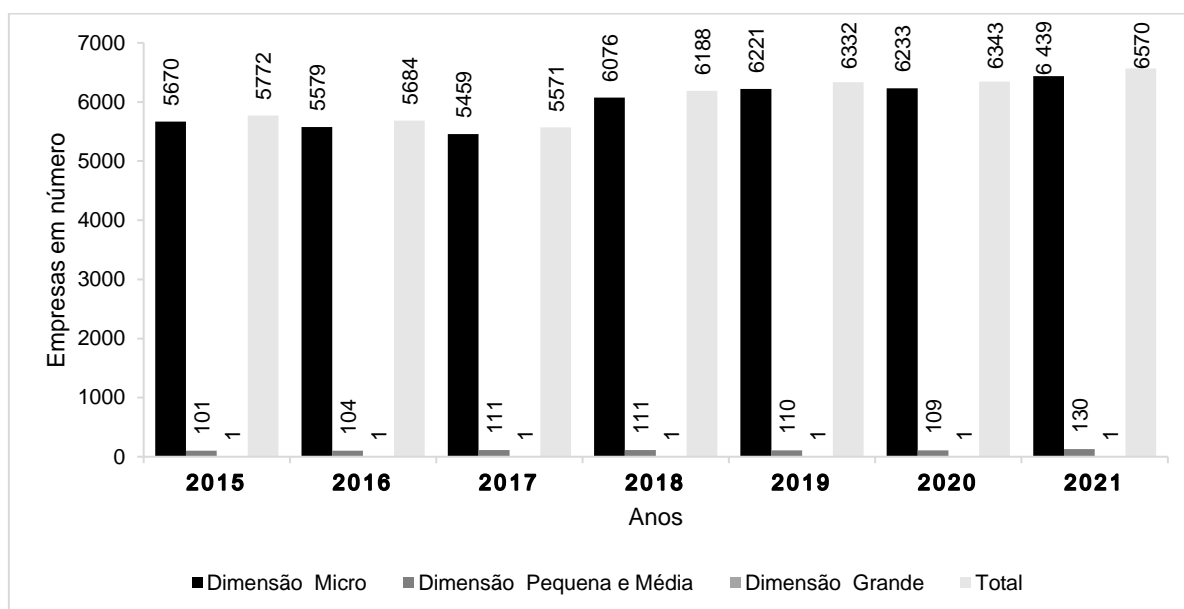


Figura 2: Evolução de número de empresas por dimensão no concelho de Bragança de 2015 a 2021.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023).

Na figura anterior (Figura 2), pode verificar-se que tem existido um aumento gradual de microempresas na região, como também das PME, perfazendo uma variação positiva no número total de empresas entre 2015 e 2021 de 13,83%.

Analisando a região de Terra de Trás-os-Montes, segundo os dados do INE, pode verificar-se a evolução do número de empresas por dimensão (micro, pequena e média e grande) de 2015 a 2021, através da figura seguinte (Figura 3).

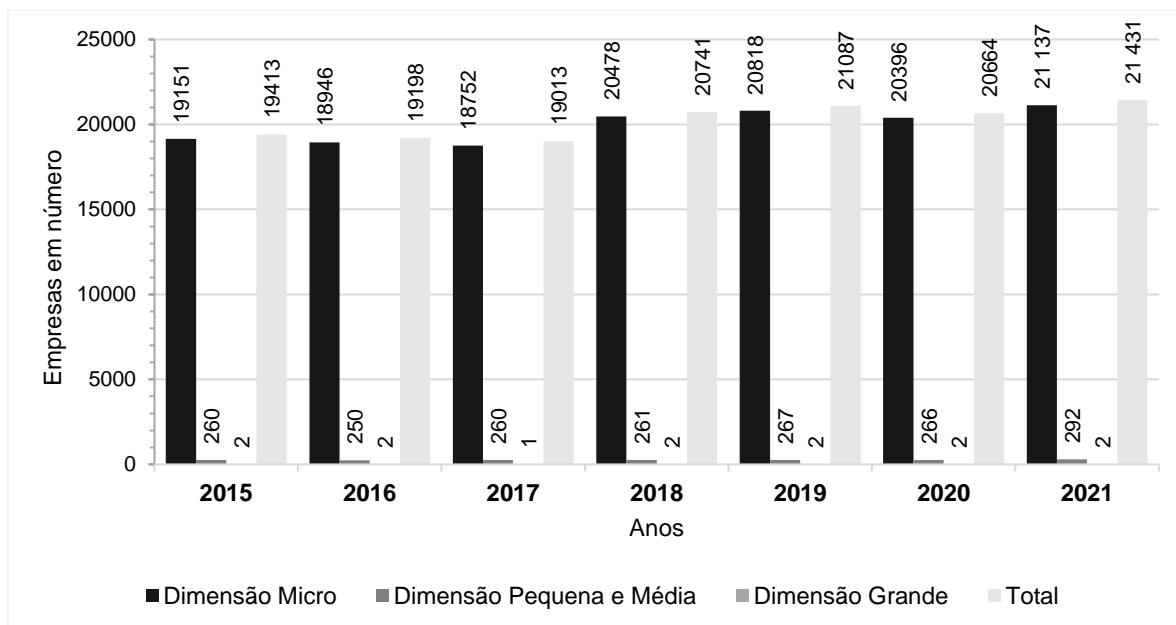


Figura 3: Evolução do número de empresas por dimensão na região de Terra de Trás-os-Montes de 2015 a 2021.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023).

Através da informação constante da (Figura 3), observa-se um crescimento gradual do número total de empresas a partir de 2017, existindo um decréscimo em 2020, traduzindo-se numa perda de 423 empresas de 2019 para 2020. Comparando 2021 face a 2015, podemos constatar que houve um acréscimo de 2018 empresas na região, no qual corresponde a um aumento de 10,40% de empresas neste período analisado.

### 1.3 Processos e instrumentos de melhoria organizacional

De seguida são descritos alguns processos e instrumentos de melhoria organizacional. Apesar de existirem outros processos distintos dos que nesta subsecção se apresentam, considerados igualmente importantes para o desenvolvimento e a melhoria organizacional, a seleção dos que se apresentam, relaciona-se diretamente, com as medidas desenvolvidas no âmbito do programa Inova PME, pelo NERBA, no conjunto das 20 empresas participantes. Assim, de seguida, é realizada uma abordagem aos seguintes processos e instrumentos de melhoria organizacional:

- Princípios de gestão da qualidade;
- Sistema de Segurança Alimentar - HACCP e ISO 22000;
- *Software* de Gestão em *Business Intelligence* e CRM;
- *Balanced ScoreCard*;
- Ecoeficiência;
- *Lean Management*.

### 1.3.1 Princípios de Gestão da Qualidade

Segundo Alexandre (2012, p. 25), a Norma NP EN ISO 9000 define o conceito de qualidade como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”. Efetivamente, o termo qualidade pode ser usado com adjetivos como fraca, boa ou excelente. O termo intrínseco, por oposição a atribuído, significa existente em algo, enquanto característica permanente. O mesmo autor refere ainda que o termo “requisito”, deve-se entender como:

“uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória. Geralmente implícita significa que é costume ou prática comum para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas, que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita. Deve-se usar um qualificativo para identificar a especificidade de um requisito, p.ex. requisito de produto, requisito de sistema de qualidade, requisito de cliente. Um requisito especificado, é um requisito que está expresso, p.ex. num documento. Os requisitos podem ser originados por diferentes partes interessadas” (p. 25).

Assim a Norma NP EN ISO 9001 segundo Vieira (2009, p.10):

“é uma norma consensual, contento requisitos flexíveis e de aplicação universal, focalizada na eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da Organização em satisfazer (ou mesmo exceder) requisitos, necessidades, expectativas e exigências dos clientes e de outras partes interessadas, através da aplicação, em toda a organização, de princípios comprovados de controlo da gestão e melhoria contínua.”

Os principais benefícios de adotar esta norma nas organizações são, de acordo com a Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2023), os que de seguida se enumeram:

- Melhorar o desempenho da organização;
- Melhorar a capacidade de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Orientar o foco da organização no aumento da satisfação do cliente;
- Fidelizar e captar novos clientes;
- Tratar os riscos e oportunidades;
- O acesso a novos mercados;
- Uma confiança acrescida nos processos de concepção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço;
- Maior notoriedade e melhoria de imagem perante o mercado e sociedade em geral.

A Norma NP EN ISO 9001 tem como um dos principais objetivos a melhoria contínua de produtos e processos, e por isso torna-se parte desta norma o Ciclo PDCA (P-*Plan*/Planeamento, D-*Do*/Execução, C-*Check*/Avaliar, A-*Act*/Agir). O seu processo pode ser observado na figura seguinte (Figura 5).

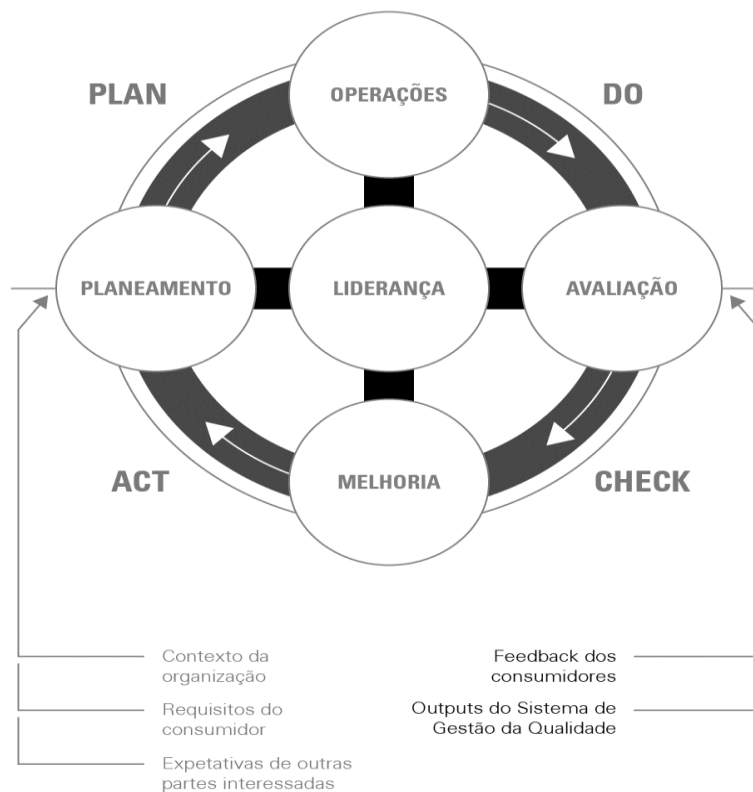


Figura 4: Ciclo PDCA no âmbito da ISO 9001.

Fonte: Antunes (2022).

Como pode verificar-se pela anterior (Figura 4), e como anteriormente referido, este processo subdivide-se nas quatro etapas que de seguida se descrevem:

1. Planeamento (*Plan*) é onde se dá o ponto de partida deste ciclo, no qual se regem os processos, objetivos e recursos necessários face às exigências do cliente e da organização, de modo a identificar riscos e oportunidades.
2. Execução (*Do*) é a parte de executar o que está previamente planeado, consiste na produção do produto ou serviço de acordo com as exigências estipuladas.
3. Avaliar (*Check*) os resultados obtidos da nossa execução, verificar se tudo está a corresponder com os objetivos estimulados, se não se verificou qualquer desvio do plano traçado, como das dificuldades/ pontos fracos que possa ter sido sentido em cada processo.
4. Agir (*Act*) Após a avaliação de todos os processos, e verificar se houve ou não eventuais falhas/pontos fracos que podem ser melhorados, de modo a melhorar o desempenho dos

processos e custos. Este processo rege-se na eliminação de não conformidades e das causas que poderiam ser repetidas no futuro (Antunes, 2022).

### **1.3.2 Sistema de segurança alimentar - HACCP ISO 22000**

Este sistema veio assentar nas cadeias alimentares (independentemente da sua dimensão), de modo que haja um sistema que permita o controlo da segurança alimentar, uma vez que esta é definida como a situação em que um género alimentício não causa dano ao consumidor quando preparado e/ou ingerido de acordo com a utilização prevista, uma vez que na atualidade é um tema que suscita cada vez mais preocupação pois pode representar um problema grave de Saúde Pública (Daccak, 2019).

A *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP ISO) 22000, de acordo com Marques (2011) é uma norma que exprime

“os requisitos que uma organização que opere em qualquer etapa da cadeia alimentar (independentemente da sua dimensão) e que pretenda gerir de um modo eficaz o seu sistema de segurança alimentar deve cumprir para garantir que os perigos para a saúde dos consumidores são eliminados ou reduzidos a níveis aceitáveis” (p. 28).

### **1.3.3 Software de gestão em *Business Intelligence* e CRM**

Os *softwares* de gestão em *Business Intelligence* (Inteligência de Negócio) e CRM (*Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamentos com o Cliente) são ambas ferramentas de apoio de tomada de decisão às empresas. Ou seja, o conceito de *Business Intelligence* nasceu em 1996 a partir do *Gartner Research Group*, empresa consultora de pesquisas de mercado na área das Tecnologias de Informação (TI). A partir da evolução das TI, dos Sistemas de Informação (SI) e das mudanças organizacionais, surgiu o conceito de *Executive Information Systems*. Estes sistemas propuseram melhorar a qualidade da gestão estratégica nas organizações através do uso de novas tecnologias e diversas técnicas de extração, transformação, processamento e apresentação de dados, uma vez que este processo todo tem como principal objetivo, apoiar os gestores na tomada de decisões estratégicas e fornecer informação em tempo real (Costa & Santos, 2012).

Assim, um sistema de *Business Intelligence*, para ser bem-sucedido, exige que seja implementado consoante a estratégia da organização, por isso é necessário que se estipule bem as perguntas às quais se pretende dar resposta, e em seguida, a compreensão de como os dados podem ser usados para responder a essas perguntas. Em suma, o tipo de questões e resultados esperados diferem de organização para organização, consoante a sua estratégia. Por exemplo, uma organização sem fins lucrativos pode querer melhorar o atendimento ao cliente para aumentar a quota de assistência, pois enquanto órgão governamental pode querer gerir de forma mais eficaz o seu orçamento, de modo, a melhorar a percepção dos cidadãos sobre o estado (Girardi, 2015).

Por outro lado, o CRM segundo o autor Quadros (2010) citado por Cunha (2012, p. 4):

“é um conjunto de estratégias e processos suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorizar e alterar a forma como as organizações interagem com os seus clientes e *prospects* (clientes potenciais), com o objetivo de conquistar novos clientes e posteriormente fidelizá-los e rentabilizar o relacionamento”.

Então, este sistema de gestão tem como finalidade em tornar eficiente a retenção de clientes rentáveis, através da iniciação, construção e manutenção de relações adequadas com estes.

### 1.4 *Balanced ScoreCard*

O *Balanced ScoreCard* (BSC) é um sistema alternativo aos sistemas tradicionais, tratando-se de um instrumento de avaliação do desempenho que agrupa os fatores críticos de sucesso em quatro dimensões. Segundo Kaplan e Norton (1992, p. 72), as quatro dimensões permitem aos gestores olharem para o seu negócio, sobre quatro perspetivas distintas, mas igualmente importantes, que são:

- Para alcançar a nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspetiva do cliente);
- Para satisfazer os nossos clientes, em que processos nos devemos sobressair? (Perspetiva dos processos internos);
- Para alcançar a nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir, de forma a criar valor? (Perspetiva de aprendizagem e crescimento);
- Para ter sucesso financeiramente, como devemos aparecer aos nossos investidores? (Perspetiva financeira).

O BSC é uma metodologia que pode ser representada pela esquematização constante da figura seguinte (Figura 5).

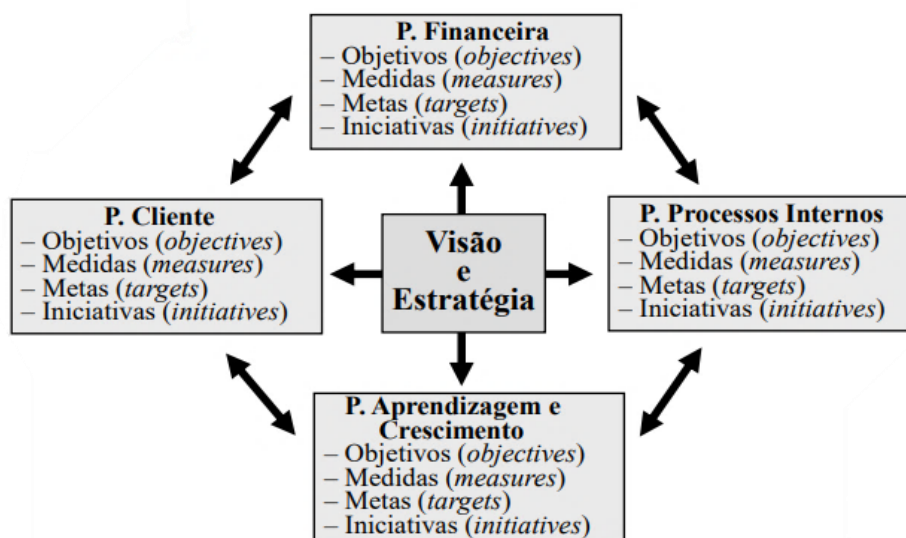


Figura 5: Esquema das quatro dimensões do BSC.  
Fonte: Leite (2020, p. 24).

Os autores Kaplan e Norton (1992) ainda acrescentam que, para além das quatro perspetivas, o *Balanced ScoreCard* filtra o excesso de informação, limitando o número de indicadores de forma a fornecer uma visão clara sobre o desempenho da empresa. O mais comum é esse número de indicadores ir aumentando com o tempo, dando origem a mais confusão e dispersão dos resultados que se pretendem analisar e, por isso, é necessário que os gestores das empresas se centrem nos indicadores chave de *performance* que sustentam os fatores críticos de sucesso da mesma.

## 1.5 Ecoeficiência

Na economia atual, tem surgido cada vez mais uma preocupação maior em reduzir o desperdício e na utilização de recursos sustentáveis, e o aquecimento global tem sido uma preocupação nos dias de hoje, face à sustentabilidade do planeta no qual vivemos.

Assim, ecoeficiência é uma prática de gestão que tem como objetivo incentivar as empresas a procurar melhorar as suas práticas ambientais, e do mesmo modo, beneficiar economicamente disso, incentivando a inovação, e em consequência disso, o seu crescimento e competitividade.

Segundo, Lehni (2000, p. 9):

“A eco-eficiência atinge-se através da oferta de bens e serviços a preços competitivos, que, por um lado, satisfaçam as necessidades humanas e contribuam para a qualidade de vida e, por outro, reduzam progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de utilização de recursos ao longo do ciclo de vida, até atingirem um nível, que, pelo menos, respeite a capacidade de sustentação estimada para o planeta Terra”.

Não partindo apenas das empresas adotarem este estilo sustentável de utilização de recursos para produzir um determinado produto mas também, os consumidores, a sociedade geral deve adotar hábitos mais sustentáveis para o planeta.

## 1.6 Lean Management

O princípios *Lean* têm como objetivos eliminar o desperdício e melhorar continuamente a eficiência em busca de melhores resultados. Assim, este princípio teve origem no *Lean Manufacturing* sistema desenvolvido pela *Toyota Production System* (TPS), na indústria automóvel, tendo-se desenvolvido e aplicado dois métodos inovadores para a altura (meados do século XX), que são o *Just-In-Time* (JIT) e o *Jidoka*. Com a incorporação destes métodos a empresa conseguiu com que fosse possível produzir um carro com eficiência e cumprindo todos os requisitos exigidos pelo cliente (Toyota, 2023).

Na figura seguinte (Figura 6) pode observar-se a base, os pilares e os objetivos do sistema TPS da *Toyota*:



Figura 6: A casa TPS.  
Fonte: Adaptado de Sousa (2020, p. 6).

A partir do surgimento deste conceito inovador na parte da produção, nasceu o conceito de *Lean Thinking*, que se centra nos seguintes parâmetros:

- Colocar o cliente como o centro de toda a operação;
- Definir valor do ponto de vista do cliente final;
- Eliminar todo o desperdício em todas as áreas da cadeia de valor;
- Melhorar continuamente (*Kaizen*) em todos os processos, produtos, propósitos e pessoas;
- Colocar as pessoas no centro de todas as atividades e processos de adição de valor.

Assim, o *Lean Management* facilita a liderança e responsabilidade conjunta e a melhoria contínua assegura o contributo de todos os colaboradores para o processo de melhoria (Sousa, 2020, p. 7).

## **2. Metodologia de investigação**

Os sucessivos alargamentos e conseqüente crescimento da União Europeia originou que houvesse uma preocupação maior em reduzir as desigualdades existentes entre as diversas regiões e economias que a integram. Assim, Portugal, desde a sua adesão à (então) Comunidade Económica Europeia, no ano de 1986, tem vindo a usufruir de fundos que a (atual) União Europeia disponibiliza de forma a impulsionar o seu crescimento e desenvolvimento económico, tendo na primeira secção da presente dissertação sido realizada uma abordagem aos diversos programas que são desenvolvidos no sentido de atingir o grande objetivo de impulsionar o crescimento e desenvolvimento económico nacional.

### **2.1. Questão de investigação e objetivos específicos**

Assim, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise ao projeto Inova PME, desenvolvido pelo NERBA, em parceria com o IPB. Assumindo uma metodologia qualitativa, de tipo estudo de caso, mas baseada em análise documental, define-se como questão central da presente investigação “Qual é o impacto do projeto Inova PME, desenvolvido pelo NERBA, nas empresas participantes?”.

Para conduzir esta análise, foi necessário realizar uma avaliação de determinados indicadores nas fases pré e pós projeto.

Como já foi mencionado, o NERBA é uma associação que tem como missão “promover o desenvolvimento das atividades económicas do distrito de Bragança nos domínios técnicos, económico, comercial, associativo e outros, e, em especial, assegurar aos seus associados uma crescente participação nas decisões e nos programas que com essas atividades se relacionem” (NERBA, 2022), pelo que se identifica um especial interesse em avaliar a contribuição e o impacto deste programa para as empresas participantes.

O projeto Inova PME foi desenvolvido com o objetivo de apoiar as PME na região Norte, com vista a desenvolver as capacidades organizacionais e de gestão, tendo sido este projeto aprovado em março de 2019, contando com 20 empresas participantes, inserindo-se também no mesmo Programa Operacional que o projeto anterior, e contando também com o financiamento do fundo FEDER.

Assim, este trabalho terá como objetivo analisar o impacto dos projetos desenvolvidos pelo NERBA no grupo de empresas participantes. Para tal, a análise será realizada através de dados facultados por esta mesma associação, conjuntamente com os documentos contabilísticos das empresas participantes (como por exemplo, Balanços, Demonstrações de Resultados, Balancetes e Informação Empresarial Simplificada, etc.). No decurso da análise desta documentação, será apoiada também com recurso a uma entrevista aplicada ao empresário de uma das empresas participantes, a um consultor e à coordenadora do projeto Inova PME, como representante da entidade promotora NERBA, de forma a obter informação adicional e complementar, que não seja possível recolher através dos documentos contabilísticos mencionados.

Assim, tendo sido a questão de investigação definida como: “Qual é o impacto do projeto Inova PME, desenvolvido pelo NERBA, nas empresas participantes?”, foram também definidos os seguintes objetivos específicos:

- OE1 - Analisar se, após a implementação do Programa Inova PME, as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos;
- OE2 - Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes.

Tal como já mencionado, a metodologia assume-se como um estudo de caso, com carácter eminentemente qualitativo e descritivo, com recurso a análise de documentação (informação diversa facultada pela associação). Adicionalmente, e de forma a recolher informação adicional e complementar á análise elaborada recorreu-se a uma entrevista, instrumento de recolha de dados de base qualitativa. Assim, e de acordo com Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Adicionalmente, o mesmo autor refere ainda que “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa”.

Também de acordo com Minayo (2002)

“a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto dos dados quantitativos e qualitativos, porém não se opõem. Ao contrário, complementam-se, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (p. 22).

## 2.2. Estudo de caso

O estudo de caso é método de investigação muito frequentemente utilizado na área dos estudos organizacionais, no qual existem diversas definições relativamente ao conceito deste método. Sendo que, segundo Gil (2008, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Assim, Bell (1993, p. 23) define que

“no estudo de caso, tal como em qualquer outra investigação, os dados são recolhidos sistematicamente, a relação entre as variáveis é estudada e o estudo é planeado metodicamente, interessando-se sobretudo pela interação de fatores e acontecimentos, em que a observação e as entrevistas são os métodos mais frequentemente utilizados nesta abordagem”.

Por outro lado, Fidel (1984) defende que o estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Do mesmo modo, Gomes (2008) explica que:

Um estudo de caso exige do investigador, o emprego de alguns procedimentos metodológicos, como protocolo do estudo; preparação prévia para o trabalho de campo; estabelecimento de base de dados, etc. (...) O estudo de caso deve ser significativo. Um trabalho exemplar é aquele em que o(s) caso(s) escolhido(s) seja(m) significativo(s) e de interesse público geral (p.215).

Este método de investigação pode adotar diversos tipos de objetivos por parte de quem realiza este tipo de estudo. Para Yin (2001, p. 11) [os objetivos] “assentam essencialmente na estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e porquê, tendo o investigador pouco controlo sobre os eventos, quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos, inseridos em algum

contexto da vida real”. Ainda segundo Gil (2008, p. 58) os objetivos dos estudos de caso podem relacionar-se com:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, e;
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em suma, considera-se que, face à questão de investigação, objetivos específicos definidos e realidade a estudar, esta investigação se assume como um estudo de caso.

### 2.3. Instrumentos de recolha de dados

Após a definição da questão de investigação e dos objetivos específicos, procedeu-se também à definição dos instrumentos de recolha de dados. Assim, e por uma questão de organização da informação, encontram-se sintetizados na tabela seguinte (Tabela 2) os instrumentos de recolha de dados utilizados na presente investigação.

Tabela 2: Objetivos específicos e instrumentos de recolha de dados.

Objetivos Específicos	Instrumento	Fonte	Como vai responder ao Objetivo Específico
Perceber se, após a implementação do Programa Inova PME, as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos.	Documentos contabilísticos de cada uma das 20 empresas participantes, nomeadamente, Balanços, Demonstrações de Resultados e Informação Empresarial Simplificada. Documento elaborado com recurso ao Microsoft Excel.	NERBA	Foi elaborado um instrumento com recurso ao Microsoft Excel, que permitiu, com base nos documentos contabilísticos de cada uma das empresas, calcular um conjunto de indicadores pré-selecionados, de forma a dar resposta ao OE1.
Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes.	Entrevista (Apêndice 1)	NERBA	Foi elaborado um guião de entrevista estruturada, com cinco questões de resposta aberta, de forma a dar resposta ao OE2.

Fonte: Elaboração própria.

O Objetivo Específico 2 (OE2) foi ainda subdividido nos seguintes sub objetivos, que têm correspondência com cada uma das cinco questões formuladas no guião de entrevista (Apêndice 1):

- OE2.1 - Perceber qual a importância do programa Inova PME para as empresas participantes;
- OE2.2 - Compreender de que forma este programa contribuiu para o reforço das capacidades das empresas participantes;
- OE2.3 - Identificar de que forma o programa potenciou a criação/desenvolvimento de novos produtos/serviços nas empresas participantes;
- OE2.4 - Perceber de que forma o desenvolvimento do programa, durante o contexto pandémico, contribuiu para mitigar os efeitos do abrandamento da atividade;
- OE2.5 - Identificar de que forma o programa foi importante para o desenvolvimento da região.

Para uma visão mais holística, selecionam-se (de forma não probabilística) como participantes para responder à entrevista um representante de uma empresa, um consultor afeto ao programa e a responsável pela implementação do programa na entidade promotora (NERBA).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2023, tendo sido respondidas por escrito, no caso da representante da entidade promotora e do consultor afeto ao projeto; e por telefone, no caso do empresário, responsável pela empresa participante.

## **3. Resultados e análise**

Nesta secção da presente dissertação, abordam-se os resultados obtidos, realizando-se a respetiva discussão dos mesmos. Assim, é realizada a apresentação do projeto Inova PME, desenvolvido para apoiar as micro e PME, neste caso, da região de Bragança. Tal como já foi anteriormente mencionado, este projeto foi desenvolvido pelo NERBA, em parceria com o IPB.

### **3.1. Projeto Inova PME**

O Projeto Inova PME foi desenvolvido pelo Núcleo Empresarial de Bragança, conjuntamente com o IPB (atuando este como copromotor), inserindo-se no Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização, cofinanciado pelo fundo FEDER, nos termos de Aviso de Concurso nº15/SI/2018. Foi aprovado a 12 de março de 2019, tendo iniciado a 1 de abril de 2019 e finalizado a 30 de março de 2022. Contou com 20 empresas participantes (micro e pequenas empresas) da região do Distrito de Bragança, sendo parte integrante deste projeto empresas de diversos setores de atividade, tal com o evidenciado na tabela seguinte (Tabela 3).

Tabela 3: Setores de atividade económica das empresas participantes no Inova PME.

<b>Empresa</b>	<b>Sector de Atividade</b>	<b>CAE (Principal)</b>
1	Moagem de cereais para produção de farinha	10611
2	Extração e comercialização de azeite	10412
3	Fabricação de máquinas e de tratores para a agricultura, pecuária e silvicultura	28300
4	Gestão hoteleira, exploração, organização e gestão de cantinas, refeitórios, restaurantes e snack-bares	56290
5	Produção de vinhos comuns e licorosos e comércio de azeite, óleos e gorduras alimentares	11021 46332
6	Comercialização de peças e acessórios de auto	45310
7	Serviços de limpeza em espaços domésticos, comerciais e industriais	81210
8	Produção de culturas temporárias e permanentes (azeite)	01261
9	Fabrico e comercialização de produtos à base de carnes	10110
10	Produção, importação e exportação, venda a grosso e a retalho de vinhos	11021
11	Abate de gado (produção de carne)	10110
12	Instalações elétricas	43210
13	Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados	47410
14	Engenharia e construção	41200
15	Produção de vinhos comuns e licorosos. Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	11021
16	Transportes rodoviários de mercadorias	49410
17	Fabricação de estruturas de construção metálicas	25110
18	Fabricação de estruturas de construção metálicas	25110
19	Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados	47410
20	Comércio por grosso de uma grande variedade de bens sem especialização	46900

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como pode observar-se na tabela anterior, o projeto Inova PME atua em empresas de uma diversidade de setores de atividade, o que torna o projeto muito mais rico. Dinamizando um grupo heterogéneo de empresas relativamente ao setor de atividade, e contribuindo para melhorar seus processos organizacionais e competitividade.

### **3.2. Medidas implementadas no projeto Inova PME**

Foi possível observar a partir da última tabela da subsecção anterior, que as empresas participantes no programa operam em setores de atividade muito diversificados. Partindo desta diversidade, verificou-se a necessidade de implementar medidas que contribuam para fazer a diferença na realidade específica de cada empresa participante, pelo que na tabela seguinte (Tabela 4), se apresentam as medidas desenvolvidas em cada uma das 20 empresas participantes.

Tabela 4: Medidas desenvolvidas em cada uma das empresas participantes no programa Inova PME.

<b>Empresa</b>	<b>Medidas implementadas para o desenvolvimento organizacional</b>
1	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001 Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000 Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM
2	Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i> Ecoeficiência
3	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001 Sistema de Gestão Ambiental - Norma ISO 14001/ EMAS <i>Lean Management</i> Certificação Marcação CE Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM Medidas de Marketing Digital Catálogo virtual de produtos/serviços Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável <i>Design (design de imagem e marca)</i>
4	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001 Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000 Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM Medidas de Marketing Digital Vídeo Promocional
5	Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i> Medidas de Marketing Digital Catálogo virtual de produtos/serviços Criação/desenvolvimento de Website Loja on-line
6	Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i> Medidas de Marketing Digital <i>Design (design de imagem e marca)</i>
7	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001 Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM Medidas de Marketing Digital Criação/desenvolvimento de Website Promoção nas redes sociais (Facebook, Instagram, ...) <i>Design (design de imagem e marca)</i>
8	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001 Medidas de Marketing Digital Criação/desenvolvimento de <i>Website</i> Loja on-line Vídeo Promocional <i>Design (design de imagem e marca)</i>
9	Sistema de Segurança Alimentar - IFS Sistema de Segurança Alimentar - BRC Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM

Tabela 4: Medidas desenvolvidas em cada uma das empresas participantes no programa Inova PME.(Cont.)

<b>Empresa</b>	<b>Medidas implementadas para o desenvolvimento organizacional</b>
<b>10</b>	Ecoeficiência
	Medidas de Marketing Digital
	Loja on-line
	Vídeo Promocional
	<i>Design (design de imagem e marca)</i>
<b>11</b>	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001
	Sistema de Segurança Alimentar – IFS
	Software de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e CRM
	Medidas de Marketing Digital
	Catálogo virtual de produtos/serviços
<b>12</b>	Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável
	<i>Design (design de imagem e marca, "design digital" (webdesign, ...) design de produto)</i>
	Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i>
<b>13</b>	Medidas de Marketing Digital
	Criação/desenvolvimento de Website
	Promoção nas redes sociais (Facebook, Instagram)
	<i>Design (design de imagem e marca)</i>
<b>14</b>	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001
<b>15</b>	Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001
	Medidas de Marketing Digital
	Catálogo virtual de produtos/serviços
	Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável
<b>16</b>	<i>Design (design de imagem e marca, "design digital" (webdesign) design de produto)</i>
	Implementação do <i>Balanced ScoreCard</i>
	<i>Lean Management</i>
	Medidas de Marketing Digital
	Catálogo virtual de produtos/serviços
<b>17</b>	Vídeo Promocional
	Promoção nas redes sociais (Facebook, Instagram)
	Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável
<b>18</b>	Certificação de produto
	Medidas de Marketing Digital
<b>19</b>	Medidas para o Desenvolvimento Organizacional
	Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal NP 4552
<b>20</b>	Medidas de Marketing Digital
	Criação/desenvolvimento de <i>Website</i>
	Loja on-line

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

A partir da informação sintetizada na tabela anterior, observa-se que, considerando a globalidade das 20 empresas, foram implementadas 83 medidas específicas e em áreas muito diversificadas, atendendo à realidade de cada empresa. Podendo existir empresas a implementar o mesmo tipo de medida, cada medida é desenvolvida de forma específica e ajustada à realidade de cada empresa, para que possam ser desenvolvidas novas capacidades, que anteriormente eram inexistentes ou que se consideraram estar pouco desenvolvidas, tendo sido percecionadas, através do diagnóstico empresarial como uma fraqueza para a empresa.

### 3.3. Balanço das medidas implementadas nas empresas participantes no projeto Inova PME

Tendo como referência a Tabela 4, que retrata as medidas implementadas no projeto Inova PME, nas 20 empresas participantes, torna-se interessante fazer um balanço à frequência com que cada medida foi adotada. Esta análise permite identificar quais são as necessidades que habitualmente as PME necessitam quando participam em programas de apoio ao desenvolvimento organizacional, empresarial e comercial, de modo a poderem desenvolver-se num mercado que atualmente é cada vez mais competitivo. Assim, e através da tabela seguinte (Tabela 5) é possível observar, que medidas foram um maior número de vezes desenvolvidas, no âmbito deste projeto.

Tabela 5: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Número de vezes que a medida foi implementada	Designação da medida
1	ISO NP EN 14001
1	Certificação Marcação CE
1	Sistema de Segurança Alimentar - BRC
1	Certificação de produto
1	Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal NP 4552
2	Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000
2	Ecoeficiência
2	<i>Lean Management</i>
2	Sistema de Segurança Alimentar - IFS
4	Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável
4	Vídeo Promocional
5	<i>Balanced ScoreCard</i>
5	Catálogo Virtual de produtos/Serviços
5	Loja <i>on-line</i>
6	<i>Software</i> de Gestão em <i>Business Intelligence</i> e <i>CRM</i>
6	<i>Design</i> ( <i>design</i> de imagem e marca)
6	Criação/desenvolvimento de <i>Website</i>
6	Promoção nas redes sociais ( <i>Facebook, Instagram...</i> )
8	NP EN ISO 9001

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Pela tabela anterior, pode observar-se que a medida que foi mais vezes implementada no desenvolvimento do projeto Inova PME foi a implementação da Norma NP EN ISO 9001 (foi implementada por oito empresas). Como referido anteriormente, a implementação desta medida tem vantagens organizacionais significativas no âmbito da qualidade dos produtos que uma empresa produz, uma vez que procura melhorar a capacidade de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, fidelizar e captar novos clientes e melhorar o desempenho da organização.

### 3.4. Análise da situação económico-financeira das empresas participantes no projeto Inova PME

Nesta subsecção será realizada uma análise à situação económico-financeira de cada uma das 20 empresas participantes no projeto Inova PME. Esta análise tem por base os documentos financeiros de cada uma das empresas participantes, nos anos 2018 a 2021 (documentos disponíveis na altura em que análise foi elaborada), permitindo analisar se se registou uma melhoria de um conjunto de indicadores pré-selecionados.

Assim, serão analisados indicadores como a Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Recebimentos e Prazo Médio de Pagamentos. Face aos indicadores que serão analisados, importa mencionar o seguinte, em termos gerais, a sua definição e valores de referência:

- Liquidez - Corresponde à capacidade de a empresa satisfazer as suas obrigações a curto prazo (em termos analíticos, é importante que este indicador seja maior que 1);

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Ativo Total Líquido}}{\text{Passivo Total}} \quad (1)$$

- Solvabilidade - Corresponde ao grau de estabilidade de uma empresa, mede a sua independência de capitais próprios e o seu passivo total (quando maior este indicador, mais estável é a empresa, em termos analíticos é recomendado que seja superior a 0,5%);

$$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}} \quad (2)$$

- Rotação de Inventário - Corresponde ao número de vezes que o *stock* médio de uma empresa é rodado/vendido, num determinado período, habitualmente de 1 ano;

$$\text{Rotação de Inventário} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Stock}} \quad (3)$$

- Prazo Médio de Recebimentos - Corresponde ao prazo médio que a empresa costuma receber dos serviços/produtos que vende (em termos analíticos, quanto menor melhor).

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Dividas de Clientes}}{\left(\frac{\text{Volume de Negócios}}{365}\right)} \quad (4)$$

- Prazo Médio de Pagamentos - Corresponde ao prazo médio que a empresa costuma pagar as suas faturas (em termos analíticos, quanto maior melhor).

$$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Dividas a fornecedores}}{\left(\frac{\text{Compras}}{365}\right)} \quad (5)$$

- Margem Bruta - Este indicador corresponde ao lucro (ou seja, o quanto a empresa ganha) por cada venda realizada. Quanto maior for o valor desta percentagem melhor.

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Custo das vendas}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad (6)$$

### 3.4.1. Análise da Empresa 1

A Empresa 1 tem como atividade principal a moagem de cereais para a produção de farinha, inserindo-se na CAE 10611. Mediante a sua participação no projeto Inova PME, adotou medidas de desenvolvimento organizacional, sendo estas:

- Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001;
- Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000.
- *Software* de Gestão em *Business Intelligence* e CRM.

Foram analisadas as IES dos anos 2018 a 2021, tendo a empresa evidenciado os resultados descritos na tabela seguinte (Tabela 6).

Tabela 6: Resultados da Empresa 1.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	969 649,39	792 686,53	1044 499,97	935 426,16
Ativo total líquido	3408 390,27	3298 886,19	3399 490,66	3558 000,49
Passivo Total (curto e longo prazo)	2549 136,51	1494 800,13	1724 805,94	1773 407,22
Custo das Vendas	744 533,43	653 805,77	845 131,26	785 398,56
Vendas Líquidas	969 574,39	784 174,18	1022 616,55	935 285,66
Stock	34 519,22	97 895,08	50 297,27	91 529,12
Dívidas de Clientes	337 930,17	268 881,38	372 248,84	287 216,97
Dívidas a fornecedores	307 906,92	94 699,41	198 259,91	129 092,86
Compras	746 771,60	665 892,59	834 131,44	830 555,84
Capital Próprio	859 253,76	1804 086,06	1674 684,72	1784 593,27
Resultados Operacionais	-108 226,97	-187 899,27	-186 169,79	-183 548,72
Resultados Financeiros	-34 515,29	-34 409,29	-29 474,96	-32 008,06
Resultado Líquido do Exercício	-143 086,35	-216 218,49	-213 361,30	-213 591,45

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como pode observar-se na tabela anterior (Tabela 6), na parcela Resultado Líquido do Exercício a empresa apresentou um resultado menos negativo no ano 2018 face aos anos seguintes, porém tem vindo a registar uma melhoria significativa nas parcelas Passivo Total (curto e longo prazo), Dívidas de Clientes, Dívidas a Fornecedores e Capital Próprio. Verifica-se do ano 2018 para 2021, as seguintes situações:

- Volume de Negócios diminuiu aproximadamente 3,53%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) diminuiu aproximadamente 30,43%;
- Capital Próprio cresceu aproximadamente 107,69%;

- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 69,60%;
- Resultados Financeiros aumentaram (gastos de financiamento diminuíram) aproximadamente em 7,26%;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 49,27%.

Ao analisar a evolução económica da empresa do ano 2018 para 2021, podemos observar que a Empresa 1 não se encontra com bons resultados a nível dos resultados líquidos do período, porém tem vindo a melhorar a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo), o Capital Próprio teve um aumento bastante significativo, a parcela de Dívidas de Clientes tem vindo a diminuir e a parcela de Dívidas a Fornecedores também tem vindo a diminuir, o que representa que a empresa tem vindo a fazer esforços para contornar as suas dificuldades financeiras.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados descritos na tabela seguinte (Tabela 7).

Tabela 7: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 1.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	1,34	2,21	1,97	2,01
Solvabilidade	%	33,71%	120,69%	97,09%	100,63%
Margem bruta	%	23,21%	16,62%	17,36%	16,03%
Rotação do Inventário	Dias	28,09	8,01	20,33	10,22
Dias de Stock	Dias	16,92	54,65	21,72	42,54
Prazo médio recebimentos	Dias	127,21	123,81	130,08	112,07
Prazo médio de pagamentos	Dias	150,50	51,91	86,75	56,73
Número de Trabalhadores	Unidade	14	15	17	17

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da (Tabela 7), pode concluir-se:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos anos analisados, o que indica que a Empresa 1 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano de 2021, face ao ano 2018, verificou-se um aumento de 67 décimas.
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% nos anos a seguir a 2018, o que indica que a empresa é estável financeiramente. Embora no ano 2018, podemos dizer que a empresa não conseguia satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo, o que nos indica que pode não estar muito estável financeiramente.

- A Rotação do Inventário diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, que nos indica que o seu *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente.
- O Prazo Médio de Recebimentos também diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a empresa 1 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa.
- O prazo médio de pagamentos, conseqüentemente, também baixou no ano 2021 face ao ano 2018, uma vez que o prazo médio de recebimentos também baixou.
- O número de trabalhadores ao serviço da empresa tem vindo a aumentar nos anos analisados, no qual corresponde a 3 novos postos de trabalho de 2018 face a 2021.

Feito um balanço económico da empresa 1, podemos indicar que a empresa como participante do projeto Inova PME, não tem tido bons resultados a nível de resultados líquidos do período, porém segundo os indicadores de liquidez e solvabilidade é uma empresa que consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo e assim, podemos dizer que se encontra estável financeiramente. No período analisado conseguiu ainda criar 3 novos postos de trabalho.

### 3.4.2. Análise da Empresa 2

A Empresa 2 tem como atividade principal a extração e comercialização de azeite inserindo-se na CAE 10412. Adotou as seguintes medidas de desenvolvimento organizacional e de marketing digital:

- Implementação do *Balanced ScoreCard*;
- Ecoeficiência.

Foram analisadas as IES dos anos 2018 a 2020, tendo a empresa apresentado os resultados que se encontram descritos na tabela seguinte (Tabela 8).

Tabela 8: Resultados da Empresa 2.

Contas	2018	2019	2020
Volume de Negócios	331 308,62	362 613,26	275 553,81
Ativo total líquido	1 612 717,86	1 640 065,17	1 631 126,93
Passivo Total (curto e longo prazo)	626 681,93	636 585,78	621 388,83
Custo das Vendas	88 564,85	123 163,72	69 113,25
Vendas Líquidas	177 658,81	209 833,52	184 231,91
Stock	70 978,84	79 476,33	99 819,96
Dívidas de Clientes	22 967,32	15 990,26	16 303,15
Dívidas a fornecedores	8 982,50	24 842,04	18 010,32
Compras	144 890,51	131 661,21	89 456,88
Capital Próprio	986 035,93	1 003 479,39	1 009 738,10
Resultados Operacionais	11 199,62	8 291,44	7 151,20
Resultados Financeiros	0,00	0,00	0,00
Resultado Líquido do Exercício	11 199,62	8 291,44	7 151,20

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como pode observar-se na tabela anterior (Tabela 8), na parcela Resultado Líquido do Exercício a empresa apresentou um resultado mais positivo no ano 2018 face aos anos seguintes. Verifica-se, do ano 2018 para 2020, as situações seguintes:

- Volume de Negócios diminuiu aproximadamente 16,82%.
- Passivo Total (curto e longo prazo) diminuiu aproximadamente 0,85%;
- Capital Próprio cresceu aproximadamente 2,40%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 36,15%;
- Resultados Financeiros (gastos de financiamento) não se registou nenhum movimento;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 36,15%.

Ao analisar a evolução económica da Empresa 2 do ano 2018 para 2020, podemos observar que esta não se encontra com bons resultados a nível de resultados líquidos do período, porém tem vindo a melhorar a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo), o Capital Próprio teve um aumento, a parcela de Dívidas de Clientes tem vindo a diminuir, o que representa que a empresa tem vindo a fazer esforços para contornar as suas dificuldades financeiras.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados, descritos na tabela seguinte (Tabela 9).

Tabela 9: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 2.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020
Liquidez	Decimal	2,57	2,58	2,62
Solvabilidade	%	157,34%	157,63%	162,50%
Margem bruta	%	50,15%	41,30%	62,49%
Rotação do Inventário	Dias	2,50	2,64	1,85
Dias de Stock	Dias	292,52	235,53	527,17
Prazo médio recebimentos	Dias	25,30	16,10	21,60
Prazo médio de pagamentos	Dias	22,63	68,87	73,49
Número de Trabalhadores	Unidade	6	6	6

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (tabela 9) pode concluir-se o seguinte:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a empresa 2 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. O ano 2020 face ao ano 2018, verificou-se um aumento de 5 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5%. em todos os anos económicos, o que indica que a empresa é consegue satisfazer todas as suas obrigações no horizonte de médio e longo prazo;

- A rotação do inventário diminuiu no ano 2020 face ao ano 2018, que nos indica que o seu *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2020 face ao ano 2018, que indica que a empresa 2 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2020 face ao ano 2018, a empresa deve ter usado o seu fluxo de caixa para outros investimentos e não para satisfazer as suas obrigações.
- O número de trabalhadores permaneceu constante nos anos analisados.

Feito um balanço económico da Empresa 2, observa-se que tem vindo a diminuir os seus resultados líquidos do período. No entanto, segundo os indicadores de desempenho (liquidez e solvabilidade) é uma empresa que consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo, considerando-se assim estável financeiramente. Como os anos analisados foram os anos da pandemia da Covid-19, constata-se como aspeto positivo que não reduziu o número de trabalhadores face às dificuldades sentidas pelas empresas na altura.

### 3.4.3. Análise da Empresa 3

A Empresa 3 tem como atividade principal a fabricação de máquinas e de tratores para a agricultura, pecuária e silvicultura, inserindo-se na CAE 28300. Esta empresa adotou como medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital, as que de seguida se descrevem (oito medidas, na sua totalidade):

- Sistema de Gestão da Qualidade- Norma ISO 9001;
- Sistema de Gestão Ambiental - Norma ISO 14001/EMAS;
- *Lean Management*;
- Certificação Marcação CE;
- Software de Gestão em *Business Intelligence* e CRM;
- Catálogo virtual de produtos/serviços;
- Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável;
- *Design* (*design* de imagem e marca).

No âmbito da análise às IES, dos anos 2018 a 2021, observam-se os resultados que se encontram na tabela seguinte (Tabela 10).

Tabela 10: Resultados da Empresa 3.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	945 001,01	1 328 887,45	1 354 923,70	2 348 637,93
Ativo total líquido	508 790,95	1 086 934,63	1 258 453,83	2 004 647,43
Passivo Total (curto e longo prazo)	332 220,46	894 574,46	868 772,23	1 353 817,18
Custo das Vendas	667 437,25	966 266,19	905 460,30	1 704 590,87
Vendas Líquidas	944 586,96	429 904,55	957 054,17	2 051 668,53
Stock	85 277,84	179 325,44	284 607,06	330 882,40
Dívidas de Clientes	269 657,87	236 847,48	367 926,66	482 709,08
Dívidas a fornecedores	272 599,76	234 302,68	191 445,99	463 791,31
Compras	699 934,79	1 060 313,49	1 010 742,22	1 710 168,60
Capital Próprio	176 570,49	192 360,17	389 681,60	650 830,25
Resultados Operacionais	85 826,11	21 754,54	29 594,34	232 720,53
Resultados Financeiros	-1 780,75	-3 318,23	-10 083,98	-14 261,16
Resultado Líquido do Exercício	68 243,48	15 789,68	18 871,43	195 148,65

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como se observa a partir da tabela anterior (Tabela 10), na parcela Resultado Líquido do Exercício a empresa apresentou um resultado mais positivo no ano 2021 face aos anos anteriores. Entre os anos de 2018 a 2021, verifica-se o seguinte:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 148,53%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 307,51%;
- Capital Próprio cresceu aproximadamente 268,60%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 171,15%;
- Resultados Financeiros diminuíram (gastos de financiamento aumentaram) em aproximadamente 700,85%;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 185,96%.

Ao analisar a evolução económica da empresa do ano 2018 para 2021, percebe-se que esta se encontra com bons resultados no que respeita aos RLE, tendo tido o Capital Próprio um aumento significativo.

Como aspetos negativos, a empresa tem demonstrado que a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, e as parcelas de Dívidas de Clientes e a Fornecedores também têm vindo a aumentar, o que representa que a empresa tem vindo a fazer esforços para obter bons resultados líquidos, mas não tem suprimido as suas obrigações nem as obrigações dos outros para com ela. Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados que constam da tabela seguinte (Tabela 11).

Tabela 11: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 3.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	1,53	1,22	1,45	1,48
Solvabilidade	%	53,15%	21,50%	44,85%	48,07%
Margem bruta	%	29,34%	-124,76%	5,39%	16,92%
Rotação do Inventário	Dias	11,08	2,40	3,36	6,20
Dias de Stock	Dias	46,64	67,74	114,73	70,85
Prazo médio recebimentos	Dias	104,15	65,05	99,11	75,02
Prazo médio de pagamentos	Dias	142,15	80,66	69,14	98,99
Número de Trabalhadores	Unidade	9	10	11	18

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 11), conclui-se que:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a empresa 3 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. O ano 2021 face ao ano 2018, verificou uma diminuição de 5 décimas no indicador;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5%, apenas no ano 2018, o que indica que a empresa nos restantes anos não representa ter solidez para conseguir satisfazer todas as suas obrigações no médio e longo prazo;
- A rotação do inventário diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, que nos indica que o seu *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a Empresa 3 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos consequentemente também baixou no ano 2021 face ao ano 2018, visto que o seu capital disponível em caixa aumentou.
- O número de trabalhadores tem aumentado em todos os anos analisados, a empresa conseguiu criar o dobro de postos de trabalhos, traduzindo-se em nove novos postos de trabalho de 2018 face a 2021.

Feito um balanço económico da Empresa 3, podemos indicar que a empresa tem tido um bom desempenho a nível de resultados líquidos do período (com destaque para o ano 2021) e tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Embora, numa perspetiva de médio e longo prazo esteja perto de conseguir de satisfazer todas as suas obrigações, é uma empresa que durante os anos de pandemia causada pela Covid-19 conseguiu duplicar o seu número de postos de trabalho.

### 3.4.4. Análise da Empresa 4

A Empresa 4 tem como atividade principal a gestão hoteleira, exploração, organização e gestão de cantinas, refeitórios, restaurantes e snack-bares, inserindo-se na CAE 56290. Esta empresa adotou como medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital:

- Sistema de Gestão da Qualidade- Norma ISO 9001;
- Sistema de Segurança Alimentar- Norma ISO 22000;
- Software de Gestão em *Business Intelligence* e CRM
- Vídeo Promocional.

Foram analisados as IES de 2018 a 2021, tendo a empresa apresentados os resultados, que constam da tabela seguinte (Tabela 12).

Tabela 12: Resultados da Empresa 4.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	1051048,56	1073161,34	368 283,72	314 876,04
Ativo total líquido	258 460,63	290 214,42	408 242,16	455 503,69
Passivo Total (curto e longo prazo)	86 244,36	98 028,51	319 429,84	402 272,16
Custo das Vendas	388 474,53	385 873,18	142 308,28	127 347,12
Vendas Líquidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Stock	61 474,60	66 812,60	49 939,69	58 304,89
Dívidas de Clientes	250,00	0,00	135,88	8 866,37
Dívidas a fornecedores	11 014,47	11 458,14	94 881,07	52 414,32
Compras	432 981,46	429 906,86	125 435,37	135 712,32
Capital Próprio	172 216,27	192 185,91	88 812,32	53 231,53
Resultados Operacionais	1 196,73	23 005,93	-128 858,66	-85 953,65
Resultados Financeiros	0,00	2,81	-143,06	-11 123,53
Resultado Líquido do Exercício	959,02	19 969,63	-129 001,72	-87 077,17

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como pode observar-se da tabela anterior (Tabela 12), a parcela Resultado Líquido do Exercício aumentou entre 2019 e 2018. No entanto, nos anos de 2020 e de 2021, o RLE foi negativo. Na parcela de Vendas Líquidas podemos constatar que os valores permanecem em zero em todos os anos, uma vez que é uma empresa de prestação de serviços. Ainda, relativamente a esta empresa, verifica-se que:

- Volume de Negócios diminuiu aproximadamente 70,04%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 366,43%;
- Capital Próprio diminuiu aproximadamente 69,09%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 70,82%;

- Resultados Financeiros diminuiram (gastos de financiamento aumentaram) em 2021 face a 2018;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 9 179,80%.

Ao analisar a evolução económica da empresa de 2018 para 2021, observa-se que a Empresa 4 não se encontra com bons resultados a nível de resultados RLE e a parcela de Capital Próprio tem vindo a diminuir. Outros aspetos negativos, destaca-se que a empresa tem demonstrado que a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, e as parcelas de Dívidas de Clientes e a Fornecedores também tem vindo a aumentar.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo médio de Pagamentos e de Recebimentos, desatacam-se os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 13).

Tabela 13: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 4.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	3,00	2,96	1,28	1,13
Solvabilidade	%	199,68%	196,05%	27,80%	13,23%
Margem bruta	%	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotação do Inventário	Dias	0,00	0,00	0,00	0,00
Dias de Stock	Dias	57,76	63,20	128,09	167,11
Prazo médio recebimentos	Dias	0,09	0,00	0,13	10,28
Prazo médio de pagamentos	Dias	9,29	9,73	276,09	140,97
Número de Trabalhadores	Unidade	40	41	40	35

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da (Tabela 13), conclui-se que:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos quatro anos analisados, o que indica que a Empresa 4 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No entanto, no ano 2021 face ao ano 2018, verificou-se uma diminuição do indicador de desempenho Liquidez em 1,87 décimas.
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% nos anos 2018 e 2019, permanecendo abaixo deste indicador nos anos seguintes, o que nos indica que a empresa não consegue satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo, ou seja, pode representar uma vulnerabilidade da empresa.
- A rotação do inventário foi zero, o que indica que a empresa não possui *stock*.
- O prazo médio de recebimentos também aumentou no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a Empresa 4 passa mais dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem menos capital disponível em caixa.
- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2021 face ao ano 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 4, podemos indicar que a empresa tem vindo a lidar com algumas dificuldades económicas (com maior enfoque no ano 2020). A empresa consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo, mas numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa instável financeiramente. Como uma causa provável destes resultados poderá ter sido a pandemia de COVID-19, que originou a redução de 5 postos de trabalho em 2021, comparativamente a 2018.

### 3.4.5. Análise da Empresa 5

A Empresa 5 tem como atividade principal a produção de vinhos comuns e licorosos e comércio de azeite, óleos e gorduras alimentares, inserindo-se nas CAE 11021 e 46332. Mediante a sua participação no projeto Inova PME, adotou as seguintes medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital:

- Implementação do *Balanced ScoreCard*;
- Catálogo virtual de produtos/serviços;
- Criação/desenvolvimento de Website;
- Loja *online*.

Tendo sido analisados as IES dos anos 2018 a 2020, constata-se que as contas da empresa são as que se encontram descrita na tabela seguinte (Tabela 14).

Tabela 14: Resultados da Empresa 5.

Contas	2018	2019	2020
Volume de Negócios	777 809,73	922 306,56	1 057 302,67
Ativo total líquido	1 465 522,91	1 976 690,82	2 307 752,87
Passivo Total (curto e longo prazo)	837 187,25	985 477,61	1 042 481,82
Custo das Vendas	240 216,60	417 223,17	320 042,51
Vendas Líquidas	773 668,67	919 445,32	1 043 529,11
Stock	385 583,52	461 421,17	504 083,45
Dívidas de Clientes	431 370,99	552 416,92	544 526,05
Dívidas a fornecedores	216 223,29	302 276,43	364 379,58
Compras	257 648,78	414 723,47	313 015,59
Capital Próprio	628 335,66	991 213,21	1 265 271,05
Resultados Operacionais	157 878,70	160 033,22	298 278,38
Resultados Financeiros	-14 402,47	-13 512,16	-9 458,38
Resultado Líquido do Exercício	111 877,65	111 037,28	253 610,56

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Como podemos observar na tabela anterior (Tabela 14), na parcela RLE a empresa apresentou um resultado mais positivo no ano 2020 face aos outros anos. Podemos verificar que do ano 2018 para 2020:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 35,93%;

- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 24,52%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 101,37%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram aproximadamente 88,93%;
- Resultados Financeiros aumentaram (gastos de financiamento diminuíram) aproximadamente 34,33%;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 126,69%.

Ao analisar a evolução económica de 2018 para 2020, podemos observar que a Empresa 5 apresenta bons resultados a nível de RLE e a sua parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar. Como aspetos negativos, destaca-se que a empresa tem demonstrado que a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, assim como as Dívidas de Clientes e a Fornecedores. Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 15).

Tabela 15: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 5.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020
Liquidez	Decimal	1,75	2,01	2,21
Solvabilidade	%	75,05%	100,58%	121,37%
Margem bruta	%	68,95%	54,62%	69,33%
Rotação do Inventário	Dias	2,01	1,99	2,07
Dias de Stock	Dias	585,88	403,67	574,89
Prazo médio recebimentos	Dias	202,43	218,62	187,98
Prazo médio de pagamentos	Dias	306,31	266,03	424,89
Número de Trabalhadores	Unidade	12	13	14

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da (Tabela 15), podemos concluir:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a Empresa 5 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2021 face ao ano 2018, verificou-se um aumento de 46 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa consegue satisfazer todas as suas obrigações no médio e no longo prazo.;
- A rotação do inventário aumentou no ano 2020 face ao ano 2018, que nos indica que o seu *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, que indica que a Empresa 5 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;

- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2021 face ao ano 2018.
- O número de trabalhadores tem vindo a aumentar nos anos analisados, traduzindo-se num aumento de dois novos postos de trabalho em 2020, face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 5, podemos indicar que tem vindo a melhorar a sua situação económica e que se encontra estável financeiramente para satisfazer as suas obrigações de curto, médio e longo prazo, conseguindo criar postos de trabalho.

### 3.4.6. Análise da Empresa 6

A Empresa 6 dedica-se à comercialização de peças e acessórios auto, inserindo-se na CAE 45310. Mediante o projeto Inova PME, adotou as seguintes medidas:

- Implementação do *Balanced ScoreCard*;
- *Design* (de imagem e marca).

Tendo sido analisadas as IES de 2019 e 2020, obtiveram-se os seguintes resultados constantes da tabela seguinte (Tabela 16).

Tabela 16: Resultados da Empresa 6.

Contas	2019	2020
Volume de Negócios	447 027,65	675 266,47
Ativo total líquido	265 780,35	281 210,63
Passivo Total (curto e longo prazo)	254 624,12	262 250,77
Custo das Vendas	406 575,87	592 480,25
Vendas Líquidas	447 027,65	675 266,47
Stock	114 379,68	97 573,16
Dívidas de Clientes	98 260,23	139 509,36
Dívidas a fornecedores	156 082,93	176 440,53
Compras	520 955,55	575 673,73
Capital Próprio	11 156,23	18 959,86
Resultados Operacionais	7 677,65	10 035,65
Resultados Financeiros	-1 053,27	-1 096,17
Resultado Líquido do Exercício	6 156,23	7 803,63

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa na tabela anterior (Tabela 16), na parcela RLE a empresa apresentou um resultado mais positivo no ano 2020 face a 2019, verificando-se as seguintes situações:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 51,06%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 3,00%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 69,95%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 30,71%;

- Resultados Financeiros diminuíram (os gastos de financiamento aumentaram) em aproximadamente 4,07%;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 26,76%.

Ao analisar a evolução económica da Empresa 6 do ano 2020 para 2019, observa-se que a Empresa 6 se encontra com bons resultados a nível de RLP e que a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar. Como aspetos negativos, destaca-se que o Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, e as Dívidas de Clientes e a Fornecedores também têm vindo a aumentar. Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados constantes da tabela seguinte (Tabela 17).

Tabela 17: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 6.

Indicadores de desempenho	Unidade	2019	2020
Liquidez	Decimal	1,04	1,07
Solvabilidade	%	4,38%	7,23%
Margem bruta	%	9,05%	12,26%
Rotação do Inventário	Dias	3,91	6,92
Dias de Stock	Dias	102,68	60,11
Prazo médio recebimentos	Dias	80,23	75,41
Prazo médio de pagamentos	Dias	109,36	111,87
Número de Trabalhadores	Unidade	3	4

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 17), pode concluir-se:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a Empresa 6 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2020 face ao ano 2019, verificou-se um aumento de 0,03 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu abaixo dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa se encontra vulnerável financeiramente. A empresa não representa ter capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário aumentou no ano 2020 face a 2019, o que indica que o seu *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais lentamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2020 face ao ano 2019, que indica que a empresa 6 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2020 face ao ano 2019.
- O número de trabalhadores aumentou em 2020 face a 2019, traduzindo-se num aumento de um novo posto de trabalho na empresa.

Feito um balanço económico da Empresa 6, conclui-se que esta tem vindo a melhorar a sua situação económica e consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo, como também criar postos de trabalho. Precisa, no entanto, de criar medidas de melhoria da sua situação económica numa perspetiva de médio e longo prazo.

### 3.4.7. Análise da Empresa 7

Relativamente à Empresa 7 foram apenas disponibilizados dados para o exercício económico de 2019, pelo que por falta de informação não é possível realizar uma avaliação da sua evolução.

### 3.4.8. Análise da Empresa 8

A Empresa 8 dedica-se à produção de culturas temporárias e permanentes, inserindo-se na CAE 01261. Mediante o projeto Inova PME, adotou medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital, sendo estas:

- Sistema de Gestão da Qualidade- Norma ISO 9001;
- *Design* (de imagem e marca);
- Criação/desenvolvimento de *website*;
- Loja *online*;
- Vídeo Promocional.

Da análise das IES dos anos 2018 a 2021, retirou-se a informação constante da tabela seguinte (Tabela 18).

Tabela 18: Resultados da Empresa 8.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	93 965,10	5 199,58	112 826,25	247 342,36
Ativo total líquido	295 242,01	306 490,29	388 244,80	469 767,15
Passivo Total (curto e longo prazo)	2 328 818,45	370 895,64	424 217,49	448 864,60
Custo das Vendas	0,00	0,00	0,00	25 101,00
Vendas Líquidas	93 965,10	899,58	105 476,25	243 080,63
Stock	0,00	0,00	25 101,00	35 829,12
Dívidas de Clientes	1 058,94	0,35	0,35	20 281,19
Dívidas a fornecedores	18 143,67	78 736,71	56 631,89	84 083,54
Compras	0,00	0,00	0,00	25 101,00
Capital Próprio	62 423,56	-64 405,35	-35 972,69	20 902,55
Resultados Operacionais	38 807,43	-126 828,91	29 540,43	59 091,16
Resultados Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado Líquido do Exercício	31 932,87	-126 828,91	28 432,66	56 875,24

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa a partir da tabela anterior (Tabela 18), na conta RLE, a empresa apresentou um resultado mais positivo no ano 2021 face aos anos anteriores. Entre os anos de 2018 para 2021, verificam-se as seguintes situações:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 163,23%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) diminuiu aproximadamente 80,73%;
- Capital Próprio diminuiu aproximadamente 66,51%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram aproximadamente 30,71%;
- Resultados Financeiros permaneceram em valores nulos no período analisado;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 78,11%.

Ao analisar a evolução económica desta empresa, entre 2018 e 2021, observa-se que mesma se encontra com bons resultados a nível de RLE e que, a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar entre 2019 e 2020. Como aspetos negativos, destaca-se que a parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, e as parcelas de Dívidas de Clientes e a Fornecedores também têm vindo a aumentar. Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados, que integram a tabela seguinte (Tabela 19).

Tabela 19: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 8.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	0,13	0,83	0,92	1,05
Solvabilidade	%	2,68%	-17,36%	-8,48%	4,66%
Margem bruta	%	100,00%	100,00%	100,00%	89,67%
Rotação do Inventário	Dias	0,00	0,00	4,20	6,78
Dias de Stock	Dias	0,00	0,00	0,00	521,00
Prazo médio recebimentos	Dias	4,11	0,02	0,00	29,93
Prazo médio de pagamentos	Dias	0,00	0,00	0,00	1222,68
Número de Trabalhadores	Unidade	1	1	1	3

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 19), destaca-se que:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 apenas no ano 2021, o que indica que a Empresa 8 teve capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo no último ano económico. O ano 2021 face ao ano 2018, verificou-se um aumento de 0,92 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu abaixo dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa se encontra vulnerável financeiramente. A empresa não representa ter capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;

- A rotação do inventário no ano 2018 e 2019 foi nula o que nos indica que nesses anos económicos o *stock* desta empresa era zero. No ano de 2021 comparativamente a 2020, observa-se que houve um aumento, o que representa que o seu *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais lentamente;
- O prazo médio de recebimentos também aumentou no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a empresa 8 passa mais dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem menos capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou significativamente no ano 2021 face ao ano 2018.
- O número de trabalhadores aumentou em 2 novos postos de trabalho em 2021 face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 8, conclui-se que a empresa tem feito esforços para melhorar os seus resultados financeiros (especial atenção do ano 2019 para 2020) e é uma empresa que consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Conseguiu também criar postos de trabalho. Embora, numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa que ainda se encontra instável financeiramente.

### 3.4.9. Análise da Empresa 9

A Empresa 9 dedica-se ao fabrico e comercialização de produtos à base de carnes, inserindo-se na CAE 10110. No âmbito da sua participação no projeto Inova PME, adotou as seguintes medidas de desenvolvimento:

- Sistema de Segurança Alimentar - IFS;
- Sistema de Segurança Alimentar - BRC;
- Software de Gestão em *Business Intelligence* e CRM.

Após análise das IES dos anos 2019 a 2020, constata-se os seguintes resultados:

Tabela 20: Resultados da Empresa 9.

Contas	2018	2019	2020
Volume de Negócios	3 046 318,99	3 122 740,04	3 359 204,90
Ativo total líquido	3 371 919,34	3 414 786,74	3 176 555,02
Passivo Total (curto e longo prazo)	324 893,53	409 513,79	401 196,09
Custo das Vendas	2 281 448,75	2 331 053,67	2 562 452,00
Vendas Líquidas	3 017 696,51	3 087 898,29	3 334 707,37
Stock	209 367,63	260 054,75	211 917,47
Dívidas de Clientes	686 257,02	793 351,47	635 281,66
Dívidas a fornecedores	235 003,56	210 086,69	229 569,21
Compras	2 143 254,65	243 676,63	2 508 760,60
Capital Próprio	3 047 025,81	3 005 272,95	2 775 358,93
Resultados Operacionais	74 521,86	4 011,56	-59 682,87
Resultados Financeiros	102,09	0,00	0,00
Resultado Líquido do Exercício	74 336,70	4 011,56	-59 682,87

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa na tabela seguinte (Tabela 20), a empresa apresentou um RLE negativo em 2020. Entre os anos de 2018 e 2020, destaca-se que:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 10,27%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 23,49%;
- Capital Próprio diminuiu aproximadamente 8,92%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 180,09%;
- Resultados Financeiros foram nulos a seguir a 2018;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 180,29%.

Ao analisar a evolução económica da empresa entre 2018 e 2020, observa-se que a Empresa 9 precisa de desenvolver um esforço para obter um RLE melhor; a parcela de Capital Próprio tem vindo a diminuir depois de 2018 e a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar. Como pontos positivos destaca-se que as Dívidas de Clientes e a Fornecedores têm vindo a diminuir.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo médio de Pagamentos e de Recebimentos destacam-se os seguintes resultados:

Tabela 21: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 9.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020
Liquidez	Decimal	10,38	8,34	7,92
Solvabilidade	%	937,85%	733,86%	691,77%
Margem bruta	%	24,40%	24,51%	23,16%
Rotação do Inventário	Dias	14,41	11,87	15,74
Dias de Stock	Dias	33,50	40,72	30,19
Prazo médio recebimentos	Dias	82,23	92,73	69,03
Prazo médio de pagamentos	Dias	40,02	314,69	33,40
Número de Trabalhadores	Unidade	26	26	27

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 21), podemos concluir:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 em todos os anos económicos, o que indica que a empresa 9 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2020 face ao ano 2018, verificou-se uma diminuição de 2,46 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa se encontra estável financeiramente. A empresa representa ter capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;

- Relativamente à rotação do inventário observa-se que houve um aumento entre 2018 e 2020, o que representa que o *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais lentamente;
- O prazo médio de recebimentos diminuiu no ano 2020 face a 2018, o que indica que a Empresa 9 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja, tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos diminuiu no ano 2020 face ao ano 2018;
- O número de trabalhadores aumentou em um novo posto de trabalho em 2020 face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 9, podemos indicar que esta se encontra numa posição financeiramente estável a curto, médio e longo prazo. Apesar de não apresentar resultados líquidos nos anos económicos seguintes a 2018 satisfatórios, a empresa não apresenta dificuldades financeiras, tendo conseguido criar um posto de trabalho.

### 3.4.10. Análise da Empresa 10

A Empresa 10 tem como principal atividade principal a moagem de cereais para a produção de farinha, correspondendo à CAE 10611. Teve como medidas implementadas na execução do projeto Inova PME, as seguintes:

- Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001;
- Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000;
- Software de Gestão em *Business Intelligence* e *CRM*.

Após análise das IES de 2018 e 2019 destacam-se os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 22):

Tabela 22: Resultados Empresa 10.

Contas	2018	2019
Volume de Negócios	1 852 801,13	2 114 950,23
Ativo total líquido	3 921 419,71	2 626 246,31
Passivo Total (curto e longo prazo)	3 633 911,64	2 062 622,74
Custo das Vendas	1 575 395,34	2 050 132,98
Vendas Líquidas	1 849 527,84	2 110 360,23
Stock	1 235 913,34	1 547 834,18
Dívidas de Clientes	2 013 331,02	591 852,27
Dívidas a fornecedores	2 346 348,01	1 257 759,24
Compras	1 591 172,21	2 069 926,75
Capital Próprio	287 508,07	563 623,57
Resultados Operacionais	97 215,05	127 722,92
Resultados Financeiros	-11 289,23	-8 436,98
Resultado Líquido do Exercício	68 211,89	94 541,50

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa a partir dos valores constantes da tabela anterior (tabela 22), a Empresa 10 teve um desempenho financeiro melhor no ano 2019 comparativamente com o ano 2018. Os resultados das parcelas permitem concluir o seguinte:

- Volume de Negócios cresceu aproximadamente 14,15% no ano 2019 face ao ano 2018;
- Passivo Total (curto e longo prazo) diminuiu aproximadamente 43,24% no ano 2019 face a 2018;
- Capital Próprio cresceu aproximadamente 96,04% no ano 2019 face ao ano 2018;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) cresceram aproximadamente 31,38% no ano 2019 face ao ano 2018;
- Resultados Financeiros aumentaram (os gastos diminuíram) aproximadamente em 25,27% no ano 2019 face a 2018, embora permaneçam ainda negativos;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 38,6% no ano 2019 face ao ano 2018.

Analisando os dados disponibilizados relativos à Empresa 10, conclui-se que 2019 foi um ano económico bastante favorável para a mesma, uma vez que esta conseguiu aumentar o seu volume de negócios, reduzir o seu Passivo, aumentar o seu Capital Próprio, reduzir os seus Gastos de Financiamento e aumentar em quase 40% o seu RLE.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, destaca-se a informação constante da tabela seguinte (Tabela 23).

Tabela 23: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 10.

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Unidade</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Liquidez	Decimal	1,08	1,27
Solvabilidade	%	7,91%	27,33%
Margem bruta	%	14,82%	2,85%
Rotação do Inventário	Dias	1,50	1,36
Dias de Stock	Dias	286,35	275,57
Prazo médio recebimentos	Dias	396,62	102,14
Prazo médio de pagamentos	Dias	538,23	221,79
Número de Trabalhadores	Unidade	2	2

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 23), conclui-se que:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1, o que indica que a empresa tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. Em 2019 face a 2018, verificou-se um aumento de 19 décimas neste indicador;

- O rácio de solvabilidade permaneceu acima dos 0,5%, o que significa que a empresa consegue satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário diminuiu em 2019 face a 2018, o que indica que o seu *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu em 2019 face a 2018, indicando que a empresa passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos, conseqüentemente, também baixou visto que o seu capital disponível em caixa aumentou;
- O número de trabalhadores permaneceu constante nos dois analisados. A empresa não criou postos de trabalho.

Feito um balanço económico da Empresa 10, conclui-se que esta tem vindo a melhorar o seu RLE, encontrando-se estável financeiramente para satisfazer as suas obrigações de curto prazo. No entanto, numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa instável financeiramente, por potencialmente, não conseguir satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo.

### 3.4.11. Análise da Empresa 11

A Empresa 11 tem como atividade principal o abate de gado, inserindo-se na CAE 10110. Adotou as seguintes medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital:

- Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001;
- Sistema de Segurança Alimentar - IFS;
- Software de Gestão em *Business Intelligence* e CRM;
- Catálogo virtual de produtos/serviços;
- Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável;
- *Design* (*design* de imagem e marca, *design* digital (*webdesign*) *design* de produto).

Após análise das IES de 2019 a 2021, destacam-se os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 24).

Tabela 24: Resultados Empresa 11.

Contas	2019	2020	2021
Volume de Negócios	21 379 607,79	21 878 829,47	22 520 327,69
Ativo total líquido	12 275 747,82	11 247 870,58	11 065 084,31
Passivo Total (curto e longo prazo)	8 746 879,71	6 853 040,86	6 390 969,33
Custo das Vendas	17 253 605,83	17 422 535,11	20 784 574,47
Vendas Líquidas	21 242 770,47	21 747 966,03	22 458 030,84
Stock	143 262,29	112 870,71	278 761,98
Dívidas de Clientes	5 381 327,56	3 990 167,15	5 442 576,46

Tabela 24: Resultados Empresa 11. (Cont.)

Contas	2019	2020	2021
Dívidas a fornecedores	3 670 616,75	2 474 873,45	2 443 293,17
Compras	17 635 357,16	17 889 514,43	6 449 014,39
Capital Próprio	3 528 868,11	4 394 829,72	4 674 114,98
Resultados Operacionais	575 790,56	712 480,35	382 144,73
Resultados Financeiros	-119 238,39	-115 975,98	-91 712,21
Resultado Líquido do Exercício	475 766,56	574 292,12	258 903,90

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa na tabela anterior (Tabela 24), verifica-se uma diminuição do RLE em 2021 face a 2019. Pode ainda aferir-se o seguinte, entre 2019 e 2021:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 5,34%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) diminuiu aproximadamente 26,93%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 32,45%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 33,63%.
- Resultados Financeiros aumentaram (gastos de financiamento diminuíram) em cerca 23,08%.
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 45,58%.

Ao analisar a evolução económica da Empresa 11 entre 2019 e 2021, observa-se que a mesma apresentou decrescentes, mas positivos, na parcela de RLE; e, como tal, a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar. Como aspetos positivos, destaca-se que a parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a diminuir, assim como as Dívidas a Fornecedores.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os seguintes resultados, que se apresentam na tabela seguinte (Tabela 25).

Tabela 25: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 11.

Indicadores de desempenho	Unidade	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	1,40	1,64	1,73
Solvabilidade	%	40,34%	64,13%	73,14%
Margem bruta	%	18,78%	19,89%	7,45%
Rotação do Inventário	Dias	148,28	192,68	80,56
Dias de Stock	Dias	3,03	2,36	4,90
Prazo médio recebimentos	Dias	91,87	66,57	88,21
Prazo médio de pagamentos	Dias	75,97	50,49	138,29
Número de Trabalhadores	Unidade	69	72	72

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela seguinte (Tabela 25), destaca-se a seguinte evolução dos indicadores selecionados:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a Empresa 11 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. Em 2020 face ao ano 2018, constata-se um aumento de 33 décimas neste indicador;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% após 2019, o que indica que a empresa representa ter robustez financeira, ou seja, tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário diminuiu em 2021 face a 2019, indicando que o *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2021 face a 2019, indicando que a Empresa 11 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja, tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou em 2021 face a 2019, induzindo a que a empresa tenha usado o seu fluxo de caixa para outros investimentos e não para satisfazer as suas obrigações;
- Foram criados três postos de trabalho em 2021 face a 2019.

Feito um balanço económico da Empresa 11, destaca-se que esta tem apresentado resultados satisfatórios no seu RLE (observando-se uma queda no ano 2021, mas permanecendo positivo), encontrando-se estável financeiramente, de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo, criando também postos de trabalho.

### 3.4.12. Análise da Empresa 12

A empresa 12 tem como atividade principal a execução de instalações elétricas, inserindo-se na CAE 43210. Adotou como medidas de desenvolvimento organizacional e medidas de marketing digital, no âmbito do projeto Inova PME, as seguintes medidas:

- Implementação do *Balanced Scorecard*;
- Criação/desenvolvimento de website;
- Promoção nas redes sociais (*Facebook, Instagram, ...*);
- *Design* (*design* de imagem e marca).

Após análise das IES de 2018 a 2021, evidenciam-se os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 26).

Tabela 26: Resultados Empresa 12.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	588 708,56	566 181,38	610 210,52	739 041,04
Ativo total líquido	488 600,95	524 711,36	532 560,90	680 870,36

Tabela 26: Resultados Empresa 12.(Cont.)

<b>Contas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Passivo Total (curto e longo prazo)	159 064,86	264 478,17	314 775,06	408 289,51
Custo das Vendas	209 454,89	213 080,65	236 748,09	368 840,66
Vendas Líquidas	0,00	443 526,15	100 880,88	135 057,81
Stock	48 300,22	53 258,95	53 930,56	49 386,95
Dívidas de Clientes	155 532,56	147 470,07	162 577,58	237 698,80
Dívidas a fornecedores	272 599,56	170 083,25	104 559,53	219 621,01
Compras	210 488,76	218 039,38	237 419,70	364 297,05
Capital Próprio	329 536,09	260 233,19	217 785,84	272 580,82
Resultados Operacionais	13 300,79	-69 136,38	2 922,64	10 485,23
Resultados Financeiros	0,00	-1,80	-108,33	-111,95
Resultado Líquido do Exercício	11 036,09	-69 302,90	2 615,00	9 732,66

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se pode observar pela evolução da parcela do RLE, teve uma grande redução nesta parcela no ano 2019, tendo vindo a recuperar nos anos seguintes. Em que podemos verificar que do ano 2018 para 2021:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 25,54%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 156,68%.
- Capital Próprio diminuiu aproximadamente 17,28%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) diminuíram aproximadamente 21,16%;
- Resultados Financeiros diminuíram (gastos de financiamento aumentaram) nos anos subsequentes a 2018;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) diminuiu aproximadamente 11,81%.

Ao analisar a evolução económica da Empresa 12, entre 2018 e 2021, destaca-se que esta apresentou resultados menos positivos na parcela de RLE, sendo que a parcela de Capital Próprio tem vindo a diminuir de 2018 face a 2021, a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, como também a sua parcela de Dívidas de Clientes. Destaca-se como aspetos positivos, que a parcela de Dívidas a Fornecedores tem vindo a diminuir.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (Tabela 27).

Tabela 27: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 12.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	3,07	1,98	1,69	1,67
Solvabilidade	%	207,17%	98,39%	69,19%	66,76%
Margem bruta	%	0,00	51,96%	-134,68%	-173,10%
Rotação do Inventário	Dias	0,00	8,33	1,87	2,73
Dias de Stock	Dias	84,17	91,23	83,15	48,87
Prazo médio recebimentos	Dias	96,43	95,07	97,25	117,40
Prazo médio de pagamentos	Dias	472,70	284,72	160,75	220,04
Número de Trabalhadores	Unidade	18	20	19	17

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior (Tabela 27), conclui-se que:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a Empresa 12 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2021 face a 2018, verificou-se uma diminuição de 1,4 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5 p.p. em todos os anos económicos, o que indica que a empresa apresenta ter robustez financeira, ou seja, tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário diminuiu em 2021 face a 2019, indicando que o seu *stock* passa menos dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais rapidamente;
- O prazo médio de recebimentos aumentou em 2021 face a 2018, indicando que a empresa 12 passa mais dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem menos capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos diminuiu em 2021 face a 2018, refletindo que a empresa tem usado o seu fluxo de caixa para satisfazer as suas obrigações;
- A empresa extinguiu um posto de trabalho em 2021 face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 12, destaca-se que a empresa tem vindo a melhorar os seus resultados líquidos do exercício (sendo o seu pior ano o 2019, único ano em que este indicador foi negativo), sendo uma empresa que se encontra estável financeiramente, evidenciando capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. Aponta-se como causa provável para a redução dos resultados económicos e também dos postos de trabalho, a pandemia causada pela Covid-19.

### 3.4.13. Análise da Empresa 13

A Empresa 13 atua no comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados, inserindo-se na CAE 47410. Adotou a seguinte medida de desenvolvimento organizacional:

- Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001.

Após análise das IES dos anos 2018 a 2021, destacam-se os resultados constantes da tabela seguinte (Tabela 28).

Tabela 28: Resultados Empresa 13.

<b>Contas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Volume de Negócios	9 875,60	24 282,50	118 835,82	54 096,37
Ativo total líquido	10 559,84	12 435,56	57 573,01	335 244,45
Passivo Total (curto e longo prazo)	6 250,18	4 999,69	41 052,65	301 114,60
Custo das Vendas	5 066,77	836,88	16 838,43	8 374,25
Vendas Líquidas	9 875,60	4 521,52	21 605,48	11 661,88
Stock	0,00	0,00	0,00	0,00
Dívidas de Clientes	1 284,04	1 921,21	7 561,58	5 072,38
Dívidas a fornecedores	900,75	80,00	31 236,71	38 211,66
Compras	2 117,36	836,88	16 838,43	8 374,25
Capital Próprio	4 309,66	7 435,87	16 520,36	34 129,85
Resultados Operacionais	-2 803,84	3 248,01	9 727,27	1 695,47
Resultados Financeiros	-171,00	0,00	0,00	0,00
Resultado Líquido do Exercício	-2 974,84	3 126,21	9 084,49	1 358,65

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

A partir da tabela anterior é possível observar que o RLE foi negativo em 2018, tendo a partir de 2019 sido sempre positivo, embora com aumentos e diminuições. Constata-se ainda, entre 2018 e 2021, que:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 447,78%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 4717,69%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 691,94%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram 160,47%;
- Resultados Financeiros foram apenas negativos em 2018 e nos anos subsequentes foram nulos;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentaram em 145,67% no ano 2021 face a 2018.

Ao analisar a evolução económica da empresa de 2018 para 2021, observa-se que a Empresa 13 apresentou resultados positivos na parcela de RLE e o Capital Próprio tem vindo a aumentar. Como aspetos negativos destaca-se que o Passivo Total (curto e longo prazo), as Dívidas a Fornecedores e as Dívidas de Clientes têm vindo a aumentar.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os seguintes resultados, constantes da tabela seguinte (tabela 29).

Tabela 29: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 13.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	1,69	2,49	1,40	1,11
Solvabilidade	%	68,95%	148,73%	40,24%	11,33%
Margem bruta	%	48,69%	81,49%	22,06%	28,19%
Rotação do Inventário	Dias	0,00	0,00	0,00	0,00
Dias de Stock	Dias	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo médio recebimentos	Dias	47,46	28,88	23,23	34,22
Prazo médio de pagamentos	Dias	155,28	34,89	677,11	1665,49
Número de Trabalhadores	Unidade	1	1	1	3

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior, conclui-se:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a Empresa 13 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2021 face ao ano 2018, verifica-se uma diminuição de 0,58 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% até 2019, o que indica que a empresa representa ter robustez financeira, ou seja, tem capacidade de satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário foi zero, pois a empresa não conta com existências de *stock*;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a Empresa 13 passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou significativamente no ano 2021 face ao ano 2019, a empresa tem usado o seu fluxo de caixa para outros investimentos e não para satisfazer as suas obrigações.
- De 2020 face a 2018, a empresa conseguiu criar dois postos de trabalho.

Relativamente à Empresa 13, destaca-se que esta se encontra estável financeiramente de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Porém numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa instável financeiramente. Esta empresa conseguiu criar dois postos de trabalho, durante a pandemia da Covid-19.

#### 3.4.14. Análise da Empresa 14

A Empresa 14 tem como atividade principal o setor de engenharia e construção, inserindo-se na CAE 41200. Adotou a seguinte medida de desenvolvimento organizacional, no âmbito do projeto Inova PME:

- Sistema de Gestão da Qualidade - Norma ISO 9001.

Da tabela seguinte (Tabela 30), constam os resultados desta empresa, referentes ao período de 2018 a 2021.:

Tabela 30: Resultados Empresa 14.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	200 893,15	649 812,28	1 124 168,35	3 273 147,79
Ativo total líquido	82 031,20	246 513,05	646 084,60	999 971,32
Passivo Total (curto e longo prazo)	116 576,93	179 719,06	475 796,47	757 600,84
Custo das Vendas	40 447,69	87 651,93	99 065,83	683 966,94
Vendas Líquidas	0,00	2 143,86	0,00	0,00
Stock	4 555,31	4 459,21	0,00	0,00
Dívidas de Clientes	23 783,38	105 282,16	302 483,75	201 822,04
Dívidas a fornecedores	10 879,20	95 673,75	219 061,36	382 231,64
Compras	45 003,00	87 555,83	94 606,62	683 966,94
Capital Próprio	-34 545,73	66 793,99	170 288,13	242 370,48
Resultados Operacionais	-41 770,37	54 554,85	96 203,60	127 815,42
Resultados Financeiros	-904,86	-1 602,33	-6 072,89	-20 389,40
Resultado Líquido do Exercício	-48 021,73	44 815,72	80 434,56	77 253,18

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Observa-se que esta empresa, no decurso da sua atividade, está mais inserida na prestação de serviços, uma vez que a parcela de Vendas Líquidas permanece em valores nulos em 3 dos 4 anos analisados. A empresa 14 apresentou um RLE mais positivo em 2021 face a 2018 e, adicionalmente, destaca-se que:

- Volume de Negócios cresceu aproximadamente 1529,30% no ano 2021 em relação a 2018;
- Passivo Total (curto e longo prazo) cresceu aproximadamente 549,87% no ano 2021 em relação a 2018;
- Capital Próprio cresceu aproximadamente 801,60% ano 2021 em relação a 2018;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) cresceram aproximadamente 406% no ano 2021 relativamente a 2018;
- Resultados Financeiros diminuíram (os gastos de financiamento aumentaram) aproximadamente 2153,32% em 2021 relativamente a 2018;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) foi aproximadamente 260,87% no ano 2021 relativamente a 2018.

Ao analisar a evolução económica da empresa de 2018 a 2021, observa-se que esta apresentou resultados mais satisfatórios no RLE nos anos económicos subsequentes a 2018 e que a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar desde 2018. Como aspetos negativos, destaca-se que a parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) tem vindo a aumentar, assim como as Dívidas a Fornecedores.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, destacam-se os resultados que constam da tabela seguinte (Tabela 31).

Tabela 31: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 14.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	0,70	1,37	1,36	1,32
Solvabilidade	%	-29,63%	37,17%	35,79%	31,99%
Margem bruta	%	0,00	-3988,51%	0,00	0,00
Rotação do Inventário	Dias	0,00	0,48	0,00	0,00
Dias de Stock	Dias	41,11	18,57	0,00	0,00
Prazo médio recebimentos	Dias	43,21	59,14	98,21	22,51
Prazo médio de pagamentos	Dias	88,24	398,84	845,16	203,98
Número de Trabalhadores	Unidade	5	11	14	20

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores conclui-se:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 nos anos económicos seguintes a 2018, o que indica que a empresa 14 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. O ano 2021 face ao ano 2018, verificou-se um aumento de 0,62 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu abaixo dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa representa não ter robustez financeira, ou seja, não consegue satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário foi nula quase todos os anos devido ao seu *stock* ser nulo, ou não ter vendas líquidas. Dado tratar-se de uma empresa de serviços de engenharia, possivelmente, não terá stocks;
- O prazo médio de recebimentos diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, que indica que a empresa passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2021 face a 2018, pelo que se considera uma possibilidade a empresa utilizar o seu fluxo de caixa para outros investimentos e não para satisfazer as suas obrigações;
- O número de trabalhadores aumentou 4 vezes em 2021 face a 2018, tendo a empresa conseguido criar 15 novos postos de trabalho neste período.

Feito um balanço económico da Empresa 14, destaca-se o seu bom desempenho a nível de RLE (sendo o seu pior ano 2018), sendo estável financeiramente de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Conseguiu criar postos de trabalho durante a pandemia da

Covid-19. Como aspeto negativo, numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa instável (uma vez, que pode não conseguir satisfazer todas as suas obrigações nesse horizonte temporal).

### 3.4.15. Análise da Empresa 15

A Empresa 15 dedica-se à produção de vinhos comuns e licorosos, comércio por grosso de bebidas alcoólicas, inserindo-se na CAE 11021. Adotou medidas de marketing digital, sendo estas:

- Catálogo virtual de produtos/serviços;
- Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável;
- *Design* (*design* de imagem e marca; “*design* digital” (*webdesign*) *design* de produto.

Os resultados obtidos com base nas IES dos anos 2018 a 2021, constam da tabela seguinte Tabela 32).

Tabela 32: Resultados da Empresa 15.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	169 284,98	201 147,66	192 075,48	240 456,16
Ativo total líquido	1 118 181,99	1 129 368,02	1 083 725,22	1 066 282,70
Passivo Total (curto e longo prazo)	478 811,04	518 373,65	519 130,80	494 934,09
Custo das Vendas	1 287,50	7 806,14	8 839,33	9 976,59
Vendas Líquidas	159 335,30	191 197,98	167 175,80	227 256,48
Stock	69 530,00	85 769,22	64 997,13	72 290,38
Dívidas de Clientes	131 574,36	108 915,79	100 710,90	152 824,00
Dívidas a fornecedores	27 443,57	10 338,34	4 120,07	2 053,29
Compras	0,00	8 887,76	9 726,93	8 380,87
Capital Próprio	639 370,95	610 994,37	564 594,42	571 348,61
Resultados Operacionais	27 888,25	20 711,36	6 196,97	44 536,52
Resultados Financeiros	-11 403,03	-12 612,29	-1 911,30	-12 345,82
Resultado Líquido do Exercício	5 367,90	387,82	1 591,30	27 760,89

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

A partir da análise da tabela, destaca-se que a parcela Resultado Líquido do Exercício evoluiu positivamente entre 2020 e 2021, apesar do decréscimo no ano 2019. Entre 2021 e 2018, destaca-se que:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 42,10%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 3,37%;
- Capital Próprio diminuiu aproximadamente 10,63%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram aproximadamente 59,70%;
- Resultados Financeiros diminuíram (gastos de financiamento aumentaram) aproximadamente 8,27%;

- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 417,86% em 2021 face a 2018;

Ao analisar a evolução económica da Empresa 15 entre 2018 e 2021, podemos observar que a esta apresentou resultados mais positivos na parcela de resultados líquidos do período e a sua parcela de Dívidas a Fornecedores tem vindo a diminuir. Por outro lado, a empresa tem demonstrado que a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou ligeiramente, o seu Capital Próprio diminuiu e a parcela de Dívidas de Clientes tem vindo a aumentar.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os resultados, que integram a tabela seguinte (Tabela 33):

Tabela 33: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 15.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	2,34	2,18	2,09	2,15
Solvabilidade	%	133,53%	117,87%	108,76%	115,44%
Margem bruta	%	99,19%	95,92%	94,71%	95,61%
Rotação do Inventário	Dias	2,29	2,23	2,57	3,14
Dias de Stock	Dias	19711,42	4010,40	2683,91	2644,79
Prazo médio recebimentos	Dias	283,69	197,64	191,38	231,98
Prazo médio de pagamentos	Dias	0,00	424,57	154,60	89,42
Número de Trabalhadores	Unidade	2	2	4	2

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores constantes da tabela anterior, destaca-se que:

- O rácio de Liquidez permaneceu acima de 1 em todos os anos, o que indica que a empresa 15 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2021 face ao ano 2018, verificou-se uma diminuição de 0,19 décimas;
- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário aumentou no ano 2021 face ao ano 2018, indicando que o seu *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais lentamente;
- O prazo médio de recebimentos também diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, o que indica que a empresa passa menos dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem mais capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos tem vindo a diminuir, ou seja, a empresa tem usado o seu fluxo de caixa para satisfazer as suas obrigações;

- O número de trabalhadores aumentou em dois novos postos de trabalho de 2019 para 2020, e voltou ao mesmo número de trabalhadores que tinha em 2018 e 2019, em 2021.

Feito um balanço económico da Empresa 15, podemos indicar que a empresa como participante do projeto Inova PME, tem apresentado bons resultados na sua parcela de resultados líquidos do exercício (no qual o seu melhor ano é 2021) e que se encontra estável financeiramente de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. Durante o período analisado, a empresa ainda conseguiu criar postos de trabalho, mas depois voltou ao mesmo número de trabalhadores que anteriormente disponha, uma razão provável desse acontecimento pode ser a pandemia causada pela Covid-19.

### 3.4.16. Análise da Empresa 16

A empresa 16 tem como atividade principal o transporte rodoviário de mercadorias, inserindo-se na CAE 49410. Mediante o projeto Inova PME, adotou medidas de desenvolvimento organizacional e de marketing digital, sendo estas:

- Implementação de *Balanced Scorecard*;
- *Lean Management*;
- Catálogo virtual de produtos/serviços;
- Vídeo Promocional;
- Elaboração do modelo de comunicação empresarial sustentável;
- Promoção nas redes sociais (*Facebook, Instagram*).

Na tabela seguinte (Tabela 34) apresentam-se os resultados obtidos a partir das IES, dos anos 2019 a 2021.

Tabela 34: Resultados da Empresa 16.

Contas	2019	2020	2021
Volume de Negócios	1 237 294,71	1 438 387,77	2 126 510,67
Ativo total líquido	1 030 705,69	1 328 170,31	1 523 476,90
Passivo Total (curto e longo prazo)	575 853,83	747 187,07	790 521,80
Custo das Vendas	0,00	0,00	78 692,50
Vendas Líquidas	80,00	0,00	85 336,20
Stock	0,00	0,00	0,00
Dívidas de Clientes	338 615,82	406 901,45	611 335,68
Dívidas a fornecedores	81 839,95	82 241,36	158 032,54
Compras	0,00	0,00	78 692,50
Capital Próprio	454 851,86	580 983,24	732 955,10
Resultados Operacionais	68 834,27	168 027,84	203 941,02
Resultados Financeiros	-8 532,37	-8 621,98	-11 371,62
Resultado Líquido do Exercício	47 159,92	126 131,38	151 971,86

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Face aos resultados apresentados na tabela anterior, evidencia-se que relativamente ao Resultado Líquido do Exercício a empresa apresentou um resultado mais positivo em 2021 face a 2019. Entre estes anos, verifica-se ainda o seguinte:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 71,87%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 37,28%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 61,14%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram aproximadamente 196,28%;
- Resultados Financeiros diminuíram (gastos de financiamento aumentaram) em cerca 33,28%;
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 222,25%.

Ao analisar a evolução económica da empresa entre 2019 e 2021 observa-se que a mesma apresentou resultados mais positivos na parcela de RLE e que a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar. Como aspetos menos positivos, destaca-se o aumento da parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) e das Dívidas a Fornecedores.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, foram obtidos os seguintes resultados, que integram a tabela seguinte (Tabela 35).

Tabela 35: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 16.

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Unidade</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Liquidez	Decimal	1,79	1,78	1,93
Solvabilidade	%	78,99%	77,76%	92,72%
Margem bruta	%	100,00%	0,00	7,79%
Rotação do Inventário	Dias	0,00	0,00	0,00
Dias de Stock	Dias	0,00	0,00	0,00
Prazo médio recebimentos	Dias	99,89	103,25	104,93
Prazo médio de pagamentos	Dias	0,00	0,00	733,00
Número de Trabalhadores	Unidade	13	16	18

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior, destaca-se que:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 em todos os anos, o que indica que a Empresa 16 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. No ano 2021 face ao ano 2019, verificou-se um aumento de 0,14 décimas;

- O rácio de Solvabilidade permaneceu acima dos 0,5% em todos os anos, o que indica que a empresa tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo;
- A rotação do inventário foi nula, uma vez que esta empresa não possui *stock*;
- O prazo médio de recebimentos aumentou no ano 2021 face ao ano 2019, que indica que a empresa 16 passa mais dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem menos capital disponível em caixa;
- O prazo médio de pagamentos aumentou no ano 2021 face ao ano 2019, considerando-se que a empresa tem usado o seu fluxo de caixa para outros investimentos e não para satisfazer as suas obrigações;
- A empresa aumentou o seu número de trabalhadores, criando cinco postos de trabalho em 2021 face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 16, destaca-se que esta tem melhorado os seus resultados líquidos do período e se encontra estável financeiramente, de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. No período analisado, a empresa conseguiu ainda criar cinco postos de trabalho.

#### **3.4.17. Análise da Empresa 17**

A empresa só dispõe de um exercício económico (2020) e, por falta de informação, não é possível realizar uma avaliação da sua evolução.

#### **3.4.18. Análise da Empresa 18**

A empresa só dispõe de um exercício económico (2020) e, por falta de informação, não é possível realizar uma avaliação da sua evolução.

#### **3.4.19. Análise da Empresa 19**

A empresa só dispõe de um exercício económico (2020) e, por falta de informação, não é possível realizar uma avaliação da sua evolução.

#### **3.4.20. Análise da Empresa 20**

A Empresa 20 tem como atividade principal o comércio por grosso de uma grande variedade de bens, sem especialização, inserindo-se na CAE 46900. Mediante o projeto Inova PME, adotou medidas de marketing digital:

- Criação/desenvolvimento de *website*;
- Loja *online*;

Tendo por base as IES dos anos 2018 a 2021, destaca-se a seguinte informação, constante da tabela seguinte (Tabela 36).

Tabela 36: Resultados da Empresa 20.

Contas	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	159 448,15	214 733,45	463 600,64	329 229,30
Ativo total líquido	94 968,85	139 564,95	172 529,77	157 711,51
Passivo Total (curto e longo prazo)	88 685,28	125 148,64	134 839,11	103 186,65
Custo das Vendas	106 008,77	147 174,54	328 393,04	222 506,08
Vendas Líquidas	159 448,15	214 733,45	463 600,61	329 229,30
Stock	48 963,19	84 832,30	95 334,74	93 180,14
Dívidas de Clientes	13 251,33	34 404,24	56 296,64	42 841,37
Dívidas a fornecedores	41 333,21	53 538,63	69 478,01	45 067,26
Compras	119 820,50	65 852,52	338 895,48	220 351,48
Capital Próprio	6 283,57	14 416,31	37 690,66	54 524,86
Resultados Operacionais	1 337,27	970,01	23 884,84	19 667,51
Resultados Financeiros	0,00	0,00	-454,94	-403,34
Resultado Líquido do Exercício	1 150,05	839,06	20 269,20	16 567,19

Nota: Valores em euros.

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Como se observa a partir da tabela anterior, na parcela RLE a empresa apresentou um melhor resultado no ano 2020, tendo vindo a demonstrar uma grande melhoria face aos anos anteriores (2018 e 2019). Em que podemos verificar que do ano 2018 para 2021:

- Volume de Negócios aumentou aproximadamente 106,48%;
- Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou aproximadamente 16,35%;
- Capital Próprio aumentou aproximadamente 767,74%;
- Resultados Operacionais (antes de gastos de financiamento e impostos) aumentaram aproximadamente 1370,72% em 2020 face a 2019.
- Resultados Financeiros diminuíram (gastos de financiamento aumentaram) nos anos seguintes a 2019.
- Resultado Líquido do Exercício (resultado após impostos) aumentou aproximadamente 1340,56% no ano 2020 face a 2019.

Ao analisar a evolução económica desta empresa, entre 2018 e 2021, observa-se que esta apresentou positivos na parcela de RLE (tem vindo a ter melhores resultados nos anos subsequentes a 2019), a parcela de Capital Próprio tem vindo a aumentar em todos os anos analisados. Como pontos menos positivos da empresa tem demonstrado que a sua parcela de Passivo Total (curto e longo prazo) aumentou nos anos a seguir a 2018 e tendo sido reduzida no ano 2019, e a parcelas de Dívidas a Fornecedores e de Clientes também aumentaram a partir de 2018.

Calculados os indicadores Liquidez, Solvabilidade, Rotação do Inventário, Prazo Médio de Pagamentos e de Recebimentos, obtiveram-se os resultados que constam da tabela seguinte (Tabela 37).

Tabela 37: Indicadores económico-financeiros de desempenho da Empresa 20.

Indicadores de desempenho	Unidade	2018	2019	2020	2021
Liquidez	Decimal	1,07	1,12	1,28	1,53
Solvabilidade	%	7,09%	11,52%	27,95%	52,84%
Margem bruta	%	33,52%	31,46%	29,16%	32,42%
Rotação do Inventário	Dias	3,26	2,53	4,86	3,53
Dias de Stock	Dias	168,59	210,39	105,96	152,85
Prazo médio recebimentos	Dias	30,33	58,48	44,32	47,50
Prazo médio de pagamentos	Dias	125,91	296,75	74,83	74,65
Número de Trabalhadores	Unidade	2	3	4	4

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação facultada pelo NERBA.

Analisando os indicadores da tabela anterior, destaca-se que:

- O rácio de liquidez permaneceu acima de 1 nos dois anos analisados, o que indica que a empresa 20 tem capacidade de satisfazer as suas obrigações a curto prazo. O ano 2020 face ao ano 2019, verificou-se um aumento de 0,46 décimas.
- O rácio de Solvabilidade permaneceu abaixo dos 0,5% em todos os anos analisados, o que indica que a empresa não tem capacidade para satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo.
- A rotação do inventário aumentou no ano 2021 face ao ano 2018, que nos indica que o seu *stock* passa mais dias parado, ou seja, está a ser rodado/vendido em média mais lentamente.
- O prazo médio de recebimentos também aumentou no ano 2021 face ao ano 2018, que indica que a empresa passa mais dias para receber os pagamentos das suas faturas, ou seja tem menos capital disponível em caixa.
- O prazo médio de pagamentos diminuiu no ano 2021 face ao ano 2018, a empresa tem vindo a satisfazer as suas obrigações mais rapidamente.
- O número de trabalhadores aumentou em 2 novos postos de trabalho em 2021 face a 2018.

Feito um balanço económico da Empresa 20, podemos indicar que a empresa como participante do projeto Inova PME, apresentou bons resultados em 2021 face a 2018 e que se encontra estável financeiramente de forma a conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Porém, numa perspetiva de médio e longo prazo é necessário corrigir suas vulnerabilidades (ou seja, aumentar o seu ativo, ou reduzir o seu passivo total no longo prazo). A empresa ainda conseguiu criar 2 novos postos de trabalho no período analisado.

### 3.4.21. Análise global das empresas participantes

O OE1 ficou definido como “Perceber se, após a implementação do Programa Inova PME, as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos”. De forma a dar

resposta a este objetivo, apresenta-se na tabela seguinte (Tabela 38), a síntese da análise a cada uma das empresas cujas demonstrações financeiras foram disponibilizadas.

Tabela 38: Síntese das análises às empresas participantes.

Empresa	Síntese
1	É uma empresa que consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo, encontrando-se estável financeiramente. Conseguiu criar postos de trabalho.
2	É uma empresa que se encontra estável financeiramente, pois consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. Manteve sempre o número de trabalhadores, no período analisado.
3	Consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo, porém numa perspetiva de médio e longo prazo ainda é uma empresa que se encontra instável financeiramente. Com especial destaque, que esta empresa, no período analisado, conseguiu duplicar o seu número de trabalhadores.
4	Tem tido algumas dificuldades financeiras, mas o seu rácio de liquidez está ligeiramente acima de 1 e, portanto, ainda é capaz de satisfazer as suas obrigações de curto prazo. Mas no médio e longo prazo tem vulnerabilidades, ainda viu reduzir o seu número de funcionários, uma causa provável destes resultados, poderá ter sido a pandemia causada pela Covid-19.
5	Tem feito esforços para melhorar a sua situação económica ano após ano, e, portanto, é uma empresa que é capaz de satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. Conseguiu criar postos de trabalho.
6	Melhorou os seus resultados líquidos do período de um ano para o outro, e é uma empresa capaz de satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Porém, ainda não se encontra estável para conseguir satisfazer todas as suas obrigações de médio e longo prazo. Ainda assim, aumentou o seu número de trabalhadores.
8	Tem vindo a melhorar os seus resultados líquidos do período, e conseguiu que no último ano analisado (2021) estar numa posição de conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Porém, numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa vulnerável economicamente. Também viu o seu número de trabalhadores aumentar.
9	Está numa posição financeiramente estável a curto, médio e longo prazo. Apesar de não apresentar resultados líquidos nos anos económicos seguintes a 2018 satisfatórios, a empresa não apresenta dificuldades, e ainda conseguiu originar um novo posto de trabalho.
10	Tem apresentado resultados financeiramente satisfatórios, encontrando-se estável para conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. A empresa não criou postos de trabalho no período analisado.
11	É uma empresa que se encontra financeiramente estável, pois consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo e conseguiu criar postos de trabalho.
12	Tem tido algumas dificuldades para melhorar os seus resultados líquidos do período, mas consegue satisfazer as suas obrigações de curto prazo. Numa perspetiva de médio e longo prazo é uma empresa instável. Uma causa provável da redução dos seus resultados económicos e também dos postos de trabalho foi a pandemia causada pela Covid-19.
13	É estável financeiramente numa perspetiva de curto prazo. Porém, numa perspetiva de médio e longo prazo não é capaz de satisfazer todas as suas obrigações. A empresa conseguiu criar dois postos de trabalho no período analisado.
14	Tem apresentado resultados satisfatórios financeiramente, encontrando-se estável para conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo. Num horizonte de médio e longo prazo não consegue satisfazer as suas obrigações. Ainda assim, conseguiu criar postos de trabalho.
15	Tem apresentado resultados financeiramente satisfatórios, encontrando-se estável para conseguir satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. A empresa ainda conseguiu criar postos de trabalho, mas depois voltou ao mesmo número de trabalhadores que anteriormente dispunha, sendo uma razão provável desse acontecimento o contexto pandémico.

Tabela 38: Síntese das análises às empresas participantes.(Cont.)

Empresa	Síntese
16	Consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto, médio e longo prazo. Nos períodos analisados a empresa conseguiu ainda criar postos de trabalho.
20	É uma empresa que consegue satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo, tendo aumentado o número de trabalhadores no período analisado.

Fonte: Elaboração própria.

Não se apresentou análise relativamente às empresas 7, 17, 18 e 19, por indisponibilidade de dados.

Assim, e como resposta ao OE1 “Perceber se, após a implementação do Programa Inova PME, as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos”, destaca-se que, após a análise a todas as empresas participantes, para as quais havia disponibilidade de dados (16 empresas na totalidade), que possibilitaram a análise, observa-se que a maioria das empresas apresenta melhorias nos seus resultados financeiros e que a grande maioria se encontra estável financeiramente, pelo menos numa perspetiva de curto prazo. Adicionalmente, observa-se também que a maioria destas empresas conseguiu aumentar o seu número de trabalhadores (apenas a empresa 4 e a empresa 12 viram o seu número de trabalhadores diminuir) o que representa que de facto, estas empresas dinamizam a empregabilidade da região (foram criados 46 postos de trabalho).

### 3.5. Resultados

Após a análise de indicadores às empresas participantes no projeto, foi realizada uma entrevista a três intervenientes, nomeadamente, a um dos empresários participantes, a um consultor afeto ao projeto e à entidade promotora (NERBA), com o objetivo de dar resposta ao OE2 “Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes”, que por opção metodológica e de organização da informação recolhida, se subdividiu em cinco objetivos específicos:

- OE2.1 - Perceber qual a importância do programa Inova PME para as empresas participantes;
- OE2.2 - Compreender de que forma este programa contribuiu para o reforço das capacidades das empresas participantes;
- OE2.3 - Identificar de que forma o programa potenciou a criação/desenvolvimento de novos produtos/serviços nas empresas participantes;
- OE2.4 - Perceber de que forma o desenvolvimento do programa, durante o contexto pandémico, contribuiu para mitigar os efeitos do abrandamento da atividade;
- OE2.5 - Identificar de que forma o programa foi importante para o desenvolvimento da região.

Por uma questão de organização do trabalho, as respostas integrais às entrevistas encontram-se no Apêndice 2, constando da tabela seguinte (Tabela 39), as informações que permitem dar resposta aos sub objetivos específicos.

Tabela 39: Resposta aos sub objetivos específicos, com base nas respostas recolhidas nas entrevistas.

	<b>Empresário</b>	<b>Consultor</b>	<b>Entidade promotora</b>
<b>OE 2.1</b>	Permitiu à empresa ter acesso à implementação e certificação a ferramentas de gestão da qualidade (ISO 9001, ISO 22000).	Permitiu promover a capacitação das empresas em novos modelos de gestão e inovação.	Permite a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade (...) adaptados à atividade de cada empresa, e que são cofinanciados a 50%. (...)
<b>OE 2.2</b>	Contribuiu para a melhoria de gestão de processos internos, os colaboradores têm mais formação, também permitiu uma melhoria nos processos de fabrico e qualidade nos produtos que vende e produz.	Impulsiona a formação e capacita todos os participantes introduzindo novos conhecimentos de gestão e inovação.	O programa contribuiu para reforçar e/ou melhorar gestão organizacional e de marketing das empresas intervenientes, através de ferramentas de gestão da qualidade e outros sistemas de controlo de gestão (como o <i>Balanced ScoreCard</i> , <i>Lean Management</i> ) e a melhoria de imagem de marca (como logos, páginas <i>web</i> , vídeos promocionais, catálogos promocionais, etc.).
<b>OE 2.3</b>	Potencializou a que ganhasse duas novas instalações (ganhas em concurso), devendo-se ao facto que a empresa é certificada por a ISO 9001 e a ISO 22000.	Ao introduzir novas abordagens de gestão e inovação permite às organizações identificarem novos produtos e serviços de valor acrescentado.	Não foi identificada a criação de novos produtos/serviços como um dos objetivos do programa. (...) No entanto, entende-se este tipo de intervenção a nível da gestão nas PME, a médio e longo prazo, potencia a capacidade destas empresas repensar os seus produtos/serviços. (...)
<b>OE 2.4</b>	No meu caso, considero que só consegui ver os resultados pós-pandemia, uma vez que no meu negócio a empresa precisa dos espaços abertos para conseguir vendas.	Foi muito importante na gestão dos constrangimentos que forçaram a interrupção das atividades da organização, canalizando a paragem para formação e retenção do conhecimento, mitigou os efeitos dessa paragem mantendo os colaboradores ativos e disponíveis para a capacitação de novos conhecimentos (...).	Não se regista a desistência de empresas no período pandémico nem posterior, e verifica-se que as empresas entenderam que o trabalho em desenvolvimento ajudaria a retomar e reforçar a sua posição no mercado, pois perceberam que ao investir tal providenciaria melhores resultados. Várias empresas reportam o seu crescimento e reconhecimento no mercado, melhoria na capacidade de reagir a dificuldades, aumento em outros investimentos. (...)
<b>OE 2.5</b>	(...) Tornou as empresas mais qualificadas, potencializa a criação de postos de trabalho e maior competitividade nas empresas da região.	Foi importante na capacitação e desenvolvimento de novas competências. Ao criar estas competências potenciou novos produtos e serviços na região, logo contribuiu para minimizar o impacto da pandemia na região e criar novos dinamismos na economia local.	(...) Vê os resultados alcançados como impactantes na região porque: Abrange empresas de múltiplos sectores de atividade, diversificando a sua intervenção; Atua em empresas sediadas em vários concelhos, não se restringindo a uma atuação no concelho sede; As empresas da região estão reforçadas a nível da sua organização interna e/ou de marketing digital, potenciando o seu crescimento em mercados internos ou mesmo externos, o que por sua vez melhora os indicadores regionais; A estratégia sai reforçada potenciando a mitigação dos efeitos do período pandémico e de situação de instabilidade que se vive na atualidade; Perspetivas de crescimento a nível financeiro pode implicar contratação de pessoal, reforçando o nível de empregabilidade na região.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.

Assim, e mediante a informação recolhida e analisada, relativamente ao OE2 “Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes”, conclui-se que:

- De acordo com as respostas dadas pelo empresário participante, a empresa está inserida no setor de atividade de gestão hoteleira, exploração, organização e gestão de cantinas, refeitórios, restaurantes e snack-bares, sendo uma empresa que viu os anos pandémicos (2020 e 2021) afetarem substancialmente o seu RLE e número de trabalhadores decrescer. Com as medidas desenvolvidas, considera que o desenvolvimento deste programa é importante para a região, uma vez que torna as empresas mais qualificadas, potencializa a criação de postos de trabalho e maior competitividade nas empresas da região.
- Assumindo por base as respostas do consultor afeto ao projeto, destaca-se que o impacto do projeto Inova PME “permitiu promover a capacitação das empresas em novos modelos de gestão e inovação”, tornado possível introduzir novas abordagens de gestão e as empresas identificarem novos produtos e serviços de valor acrescentado. Este processo contribuiu para as empresas participantes, mas também para gerar competitividade e criar dinamismo na economia local.
- A entidade promotora, considera que o projeto potencializa as empresas a adquirirem novas competências, melhorando as suas práticas de gestão, e ao mesmo tempo a criar maior competitividade entre elas, e a criar mais empregabilidade na região.

Desta forma, e na perspetiva dos três participantes, considera-se que o Programa Inova PME potencializou (de uma forma geral) o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes.

## **Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do projeto Inova PME, desenvolvido pelo NERBA nas empresas participantes, tendo para tal sido definidos dois objetivos específicos: OE1- Analisar se, após a implementação do Programa Inova PME, as empresas participantes demonstraram resultados económicos significativos; OE2 - Perceber de que forma o Programa Inova PME potencializou o reforço das capacidades a nível de organização e gestão e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, nas empresas participantes.

Assim, pela análise realizada ao longo desta dissertação é possível concluir o seguinte:

O projeto INOVA PME desenvolvido pelo NERBA, contou com a participação de 20 empresas (micro e pequena dimensão) da região de Bragança, de diversos setores de atividade. Decorrente do desenvolvimento do projeto, foram adotadas e implementadas medidas de desenvolvimento organizacional e de marketing digital de forma, a que as empresas participantes possam melhorar os seus processos organizacionais e, conseqüentemente, a sua competitividade.

Com a parte prática da presente investigação, e com recurso às IES de cada empresa participante, foi possível analisar a evolução económica de cada organização. De uma perspetiva global

constata-se que a maioria das empresas conseguiram melhorar o seu RLE (dez empresas melhoram, e apenas seis não conseguiram melhorar este indicador) comparando o seu primeiro e último período (ano) analisado. Constata-se que todas as empresas se encontram numa posição em que conseguem satisfazer todas as suas obrigações de curto prazo, e numa perspetiva de médio e longo prazo também a maioria (nove de dezasseis empresas em análise) manifestaram ter capacidade financeira de forma a conseguir suprir todas as suas obrigações de médio e longo prazo. Conjuntamente com o desempenho destas empresas, também foi possível gerar emprego, tendo sido criados cerca de 46 postos de trabalhos no período analisado. Salienta-se ainda que o projeto foi desenvolvido maioritariamente em contexto pandémico e que algumas das empresas, decorrente da sua atividade, tiveram de encerrar temporariamente a sua atividade.

Com base nas entrevistas às três partes intervenientes, à entidade promotora, ao consultor e ao empresário de uma das empresas participantes, constata-se que o desenvolvimento do programa Inova PME não só é uma mais-valia para as empresas participantes (uma vez, que se tornam mais qualificadas, adquirem novas ferramentas de gestão e de marketing, melhoram os seus processos de gestão/qualidade, como também de imagem, e a criação de postos de trabalho) mas também para a região ao criar uma maior competitividade e dinamismo. A competitividade decorre das novas competências para empresários, gestores e restantes recursos humanos e o dinamismo é possibilitado pelas ferramentas que ficam nas empresas e também pela geração de emprego, que se afigura como fundamental para a região.

Assim, a presente análise foi de grande relevo para perceber o impacto que uma entidade como o NERBA pode ter nas empresas da região, uma vez que potencializa e contribui para a dinamização da economia regional, mediante os projetos que desenvolve que se constituem de grande importância para a formação e certificação das empresas. Neste caso concreto, o impacto foi efetivado através do projeto Inova PME.

Destaca-se, no entanto, que no decorrer do desenvolvimento desta dissertação, se identificaram como principais limitações o facto de não ter sido possível aceder às IES das empresas 7,17,18 e 19 para que fossem parte integrante deste trabalho. Adicionalmente, considera-se que o horizonte temporal para a análise é relativamente curto, uma vez que algumas das medidas implementadas só poderão vir a surtir efeito a médio e longo prazo, como por exemplo, as certificações BRC e IFS que poderão facilitar o acesso a mercados internacionais após meses, ou mesmo anos, uma vez que uma entrada num mercado internacional, deve ser cuidadosamente preparada, sendo por isso, uma operação morosa.

Finalmente, apontam-se como linhas potenciais para futuras investigações, a análise de outros projetos também desenvolvidos por esta entidade na região, tais como o projeto Exportar+ e o Centro Qualifica.

## Referências

- Alexandre, A. P. S. (2012). *Impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação vista pelos atores sociais: um estudo de caso numa Escola Básica* [Doctoral dissertation, Instituto Superior de Educação e Ciências].
- Antunes, M. (2022, março 22). O ciclo PDCA no âmbito da ISO 9001. <https://www.sgs.pt/pt-news/2022/04/o-ciclo-pdca-no-ambito-da-iso-9001>.
- Associação Portuguesa de Certificação. (2023). *ISO9001. Sistema de Gestão da Qualidade*. <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>.
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Gradiva.
- Compete 2020. (2022). Missão. <https://www.compete2020.gov.pt/Missao>.
- Costa, S., & Santos, M. Y. (2012). *Sistema de Business Intelligence no suporte à Gestão*. CAPSI.
- Cunha, S. R. R. (2012). *CRM-Customer Relationship Management-Uma Estratégia Estudo de Caso Osvaldo Matos* (Doctoral dissertation, Universidade do Porto).
- Daccak, D. F. (2019). *Transição do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar segundo o Referencial NP EN ISO 22000: 2005 para a Nova Versão NP EN ISO 22000: 2018 e sua Implementação* [Doctoral dissertation, Universidade Nova de Lisboa].
- Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança. (2022). Bragança - A região e a cidade. <http://sites.esa.ipb.pt/seb2017/a-regiao-e-a-cidade/>.
- Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. Editora Atlas SA.
- Girardi, B. (2015). *Software Business Intelligence para Gestão Empresarial: B.I. MADEPAR*. [Trabalho de Conclusão do Curso de Ciência da Computação, Centro Universitário UNIFACVEST].
- Gomes, A. A. (2008). Estudo de caso-Planejamento e métodos. *Nuances: estudos sobre Educação*, 15(16).
- Instituto Nacional de Estatística.(2022).Número de empresas por localização geográfica. Available: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrC od=0008466&seITab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrC od=0008466&seITab=tab0).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. pp. 71-79.
- Lehni, M. (2000). *A ecoeficiência. Criar mais valor com menos impacto*. World Business Council for Sustainable Development. Lisboa.

- Leite, J. (2020). Sebenta Cap. 1 a 5. Sebenta de material lecionado na UC de Planeamento e Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Bragança.
- Marques, A. F. A. (2011). *Implementação das Normas NP 4397 e ISO 22000: 2005 na Vírgilio Moreira* [Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro].
- Minayo, M. C. (2002). Pesquisa social: teoria e método. *Ciência, Técnica*.
- Município de Bragança. (2022). *Visão e Estratégia*. <https://www.cm-braganca.pt/investir/visao-e-estrategia>.
- NERBA. (2022). Empreender + Tec. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/empreender-tec.html>.
- NERBA. (2022). Empreendedorismo. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/timmis.html>.
- NERBA. (2022). Export PT. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/export-pt.html>.
- NERBA. (2022). Export PT.P. <https://exportpt.nerba.pt/index.php/pt/>.
- NERBA. (2022). Exportar +. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/exportar.html>.
- NERBA. (2022). Inova PME. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/inova-pme.html>.
- NERBA. (2022). Inovar +. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/inovar.html>.
- NERBA. (2022). Qualifica. <https://www.nerba.pt/pt/projetos-cofinanciados/qualifica.html>.
- NERBA. (2022). História. <https://www.nerba.pt/pt/nerba/historia.html>.
- Portugal 2020. (2022). O que é o Portugal 2020. <https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/>.
- Portugal 2020. (2023). Poseur. <https://poseur.portugal2020.pt/pt/portugal-2020/>.
- Portugal 2030. (2022). Acordo de Parceria 2021-2027. [https://portugal2030.pt/wp-content/uploads/2022/07/sfc2021-PA-2021PT16FFPA001-2.0\\_vf.pdf](https://portugal2030.pt/wp-content/uploads/2022/07/sfc2021-PA-2021PT16FFPA001-2.0_vf.pdf).
- Programa Inovação e Transição Digital. (2022). *Avaliação Ambiental Estratégica do Programa Inovação e Transição Digital (PITD)*. [https://www.consultalex.gov.pt/ConsultaPublica/Detail.aspx?Consulta\\_Id=262](https://www.consultalex.gov.pt/ConsultaPublica/Detail.aspx?Consulta_Id=262).
- Sousa, A. M. G. P. D. (2020). *Lean Management-Revisão bibliográfica 2017-2020*. [Dissertação da Mestrado, Instituto Superior de Engenharia do Porto].
- Toyota. (2023). Sistema de Produção Toyota. <https://www.toyota.pt/discover-toyota/historia-toyota/toyota-production-system>.
- Vieira, F. (2009). Sistema de Gestão de Qualidade NP EN ISSO 9001: 2008 Conceção e Implementação do Sistema de Gestão. *Consultores em Gestão Industrial, Lda*, 2-10.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planeamento e métodos*. Bookman Editora. Brasil.

## Apêndices

### Apêndice 1 Guião da entrevista

1. Qual a importância da realização do programa Inova PME para as empresas participantes?
2. De que forma o programa contribuiu para a o reforço das capacidades a nível da organização das empresas participantes?
3. De que forma o programa potenciou a criação de novos produtos/serviços nas empresas participantes?
4. Parte do programa Inova PME foi desenvolvido em contexto pandémico. Considera que a sua implementação nas empresas contribuiu (de alguma forma) para mitigar os efeitos sentidos durante esse período? De que forma?
5. Considera que o desenvolvimento do programa foi importante, não apenas para as empresas participantes, mas para a região? De que forma?

## Apêndice 2 Respostas à entrevista

Questões	Participante 1 Empresário	Participante 2 Consultor	Participante 3 Entidade Promotora
Qual a importância da realização do programa Inova PME para as empresas participantes?	Considero que a importância da minha empresa ter participado no programa Inova PME, permitiu à empresa ter acesso à implementação e certificação a ferramentas de gestão da qualidade (ISO 9001, ISO 22000).	O programa permitiu promover a capacitação das empresas em novos modelos de gestão e inovação.	Enquanto entidade responsável pela gestão e realização do programa INOVA PME, entendemos que é importante para as empresas porque constatamos da: 1. Implementação e certificação de sistemas de gestão de qualidade, nas normas que melhor se ajustam à atividade da empresa ou outros produtos de gestão estratégica, assim como, de produtos de marketing digital, cofinanciados a 50%. 2. As empresas participam no programa cofinanciado sem assumir a responsabilidade na gestão administrativa e financeira, de coordenação do programa e de inter-relação com a estrutura de cofinanciamento, pois é assumida pelo NERBA. 3. Trabalham com equipas de consultores e especialistas nas diversas áreas e temáticas estruturadas no programa 4. Trabalham num programa estruturado pelo NERBA, de acordo com a sua experiência neste tipo de programas e com o devido acompanhamento do trabalho a desenvolver 5. As empresas comprometem-se com os investimentos que melhor se adequam aos seus objetivos estratégicos.
De que forma o programa contribuiu para a o reforço das capacidades a nível da organização das empresas participantes?	O programa contribuiu para a melhoria de gestão de processos internos, os colaboradores têm mais formação, também permitiu uma melhoria nos processos de fabrico e qualidade nos produtos que vende e produz.	O programa impulsiona a formação e capacita todos os participantes introduzindo novos conhecimentos de gestão e inovação.	O programa contribuiu para: 1. Reforço e/ou melhoria na organização interna (repensar/estruturar procedimentos) de acordo com as normas internacionais dos sistemas de gestão da qualidade ou outros sistemas de controlo gestão como o Balance Scorecard ou <i>Lean Management</i> . 2. Reforço e/ou melhoria na comunicação com o exterior através dos produtos de marketing digital (logos, páginas web, vídeos promocionais, catálogo de produtos, etc).
De que forma o programa potenciou a criação de novos produtos/serviços nas empresas participantes?	O programa potencializou a que ganhasse duas novas instalações (ganhas em concurso), devendo-se ao facto que a empresa é certificada por a ISO 9001 e a ISO 22000.	Ao introduzir novas abordagens de gestão e inovação permite às organizações identificarem novos produtos e serviços de valor acrescentado.	A entidade responsável pela gestão e realização do programa Inova PME, não identificou a criação de novos produtos/serviços como um dos objetivos do programa. O propósito foi atuar na organização interna e na comunicação externa em exclusivo de PME. No entanto, entende esta entidade que este tipo de intervenção a nível

			<p>da gestão nas PME, a médio e longo prazo, potencia a capacidade destas empresas repensar os seus produtos/serviços. Ao se reorganizarem, em específico as PME para quem este programa se destina, estão melhor preparadas para (i) alargar parcerias, como seja com o NERBA, o instituto politécnico ou consultores especialistas; (ii) as equipas estão melhor organizadas para os desafios que novos mercados ou inovação de produtos implicam; (iii) conhecem melhor o seu mercado e a sua atividade, pois os instrumentos de recolha de dados, preferencialmente em suporte digital que o programa ofereceu, permitem organização de dados mais fidedignos.</p>
<p>Parte do programa Inova PME foi desenvolvido em contexto pandémico. Considera que a sua implementação nas empresas contribuiu (de alguma forma) para mitigar os efeitos sentidos durante esse período? De que forma?</p>	<p>No meu caso, considero que só consegui ver os resultados pós-pandemia, uma vez que no meu negócio a empresa precisa dos espaços abertos para conseguir vendas.</p>	<p>Foi muito importante na gestão dos constrangimentos que forçaram a interrupção das atividades da organização. Ao canalizar o tempo de paragem para formação e retenção do conhecimento, mitigou os efeitos dessa paragem mantendo os colaboradores ativos e disponíveis para a capacitação de novos conhecimentos, o tempo foi aproveitado para repensar o negócio e criar oportunidades e ultrapassar os desafios que a pandemia evidenciou.</p>	<p>Não se regista a desistência de empresas no período pandémico nem posterior, e verifica-se que as empresas entenderam que o trabalho em desenvolvimento ajudaria a retomar e reforçar a sua posição no mercado, pois perceberam que ao investir tal providenciaria melhores resultados. Várias empresas reportam o seu crescimento e reconhecimento no mercado, melhoria na capacidade de reagir a dificuldades, aumento em outros investimentos. De referir que o NERBA reconhece que os impactos, tanto nas empresas como nesta entidade de gestão do programa, a nível resultados financeiros, como no tempo implicado nos trabalhos dificultaram a sua execução e conclusão.</p>
<p>Considera que o desenvolvimento do programa foi importante, não apenas para as empresas participantes, mas para a região? De que forma?</p>	<p>O programa Inova PME é importante, pois tornou as empresas mais qualificadas, potencializa a criação de postos de trabalho e maior competitividade nas empresas da região.</p>	<p>Foi importante na capacitação e desenvolvimento de novas competências. Ao criar estas competências potenciou novos produtos e serviços na região, logo contribuiu para minimizar o impacto da pandemia na região e criar novos dinamismos na economia local.</p>	<p>Enquanto associação empresarial que tem por missão “Promover o desenvolvimento das atividades económicas do distrito de Bragança nos domínios técnicos, económico, comercial, associativo e outros” (...) vê os resultados alcançados como impactantes na região porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrange empresas de múltiplos sectores de atividade, diversificando a sua intervenção,</li> <li>2. Atua em empresas sediadas em vários concelhos, não se restringindo a uma atuação no concelho sede,</li> <li>3. As empresas da região estão reforçadas a nível da sua</li> </ol>

---

organização interna e/ou de marketing digital, potenciando o seu crescimento em mercados internos ou mesmo externos, o que por sua vez melhora os indicadores regionais,

4. A estratégia sai reforçada potenciando a mitigação dos efeitos do período pandémico e de situação de instabilidade que se vive na atualidade,

5. Perspetivas de crescimento a nível financeiro pode implicar contratação de pessoal, reforçando o nível de empregabilidade na região.

---