



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Políticas Públicas e Projectos

Trabalho de Projeto

Novo serviço de consultadoria empresarial: criação de plataforma online de oportunidades de financiamento público para projetos de internacionalização.

Rodrigo dos Santos Capelo

Orientador(es) | Elsa Cristina Neves Januário Vaz

Évora 2023



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Políticas Públicas e Projectos

Trabalho de Projeto

Novo serviço de consultadoria empresarial: criação de plataforma online de oportunidades de financiamento público para projetos de internacionalização.

Rodrigo dos Santos Capelo

Orientador(es) | Elsa Cristina Neves Januário Vaz

Évora 2023



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Paulo Alexandre Neto (Universidade de Évora)

Vogais | Adão António Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)
Elsa Cristina Neves Januário Vaz (Universidade de Évora) (Orientador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao corpo docente do Mestrado de Políticas Públicas e Projetos pela sua dedicação e proximidade, proporcionando um enriquecimento teórico que alargou bastante o espectro dos meus conhecimentos e lançou as bases para o presente Trabalho de Projeto.

Uma palavra especial de apreço para a minha orientadora, Professora Doutora Elsa Cristina Neves Januário Vaz, pelo seu otimismo e forma carinhosa como se disponibilizou aceitando a orientação deste trabalho, bem como todo o apoio prestado pelo diretor de curso, Professor Doutor Paulo Alexandre Neves Martinho Neto.

Agradeço ainda, ao caro Luís Filipe Barreto e ao seu sócio Eduardo Neto Filipe da Atlantic Grids, LDA, pelo seu pronto acolhimento, simpatia e cedência de todas as ferramentas necessária no processo de aprendizagem e construção deste dossier de projeto, que obtive com a minha primeira experiência profissional.

Por último agradeço aos meus pais, família e amigos, por me terem motivado a concluir este longo caminho e ciclo de vida.

Novo serviço de consultadoria empresarial: criação de plataforma online de oportunidades de financiamento público para projetos de internacionalização.

Resumo

A importância da internacionalização das atividades económicas de qualquer empresa, em qualquer sector de atividade tem justificado o desenvolvimento de diversas políticas públicas nos diferentes países, assim como de serviços e estratégias de diversas instituições consultoras, como a Atlantic Grids.

O projeto em causa visa desenhar um novo serviço de apoio à internacionalização das micro, pequenas e médias empresas, promovendo a sua planificação estratégica para o sucesso, a organização mais eficiente e o desenvolvimento de soluções para problemas organizacionais, assim como a análise de possível entrada em novos mercados.

A estratégia global do projeto passa pela promoção de oportunidades de negócio (*Public Procurement*), e a identificação de avisos de financiamentos para eventuais projetos empresariais, ou institucionais, enquadrados nos fundos nacionais e comunitários.

Palavras-chave: Estratégia; Projetos; Mercados Internacionais; Fundos; Organização.

New business consulting service: creation of an online platform of public funding opportunities for internationalization projects.

Abstract

The importance of internationalization of economic activities of any company, in any sector of activity has justified the development of various public policies in different countries, as well as services and strategies of various consulting institutions, such as Atlantic Grids.

This project aims to design a new service to support the internationalization of companies and organizations, promoting their strategic planning for success, more efficient organization, and the development of solutions to organizational problems, as well as the analysis of possible entry into new markets.

The overall strategy of the project is to promote business opportunities (Public Procurement), and to identify funding calls for possible business, or institutional projects, within the framework of national and community funds.

Keywords: Strategy; Projects; International Markets; Funds; Organization.

Índice

1 - Introdução	1
1.1 Objetivos do Projeto	2
1.2 Metodologia do Projeto	3
2 - Pertinência do Tema (Enquadramento contextual).....	5
2.1 A Atlantic Grids (Enquadramento Contextual)	5
2.2 Pertinência do Tema	14
3 – Identificação do Problema – Uma proposta de Projeto	18
3.1 Proposta de Projeto	21
4 – Conceção e Planeamento do Projeto	24
4.1 Identificação das fontes de financiamento alvo de análise	34
4.2 Os Principais Outputs do Projeto	35
5 - Planeamento de Abertura do Projeto – Início do Projeto	36
5.1 Âmbito Temporal	37
5.2 Âmbito Geográfico	38
5.3 Escala de Atuação	38
5.4 Espaço ou Território a Desenvolver Atividades	38
5.5 Recursos Infraestruturais	39
5.6 Recursos Humanos e Materiais	40
5.7 Restrições/Constrangimentos	40
6 - Planeamento da Execução e Controlo do Projeto - Planear, Estimar e Orçar os Custos do Projeto.....	42
6.1 Custos e Orçamentos	42
6.2 Planeamento	44
6.3 Avaliação Interna	45
6.4 Avaliação Externa	45
6.5 Análise SWOT	45
6.6 Avaliação e Monitorização	47

7 - Planeamento de Encerramento do Projeto - Conclusão	49
7.1 Conclusão	50
8 – Bibliografia	53

Glossário de Siglas

ADBG - *African Development Bank Group*

ADC - Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

AEP - Associação Empresarial Portuguesa

AIBP - Associação da Incubadora da Beira Atlântico Parque

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIIB - Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura

AIP - Associação Industrial Portuguesa

ANI - Agência Nacional de Inovação

BDAL - Banco de Desenvolvimento da América Latina

BEI - Banco Europeu de Investimento

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CCP - Código dos Contratos Públicos

CCR - Comissão de Coordenação Regional

CE - Comissão Europeia

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEF - *Connecting Europe Facility*

CEO - Chief Executive Officer

CVG - Cadeias de Valor Globais

COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade

COSME - *Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs*

DGDR - Direção Geral do Desenvolvimento Regional

DLBC - Desenvolvimentos Locais de Base Comunitária

EBRD - Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento

EEN - *Enterprise European Network*

EIB - *European Investment Bank*

EU - *European Union*

EUCF - *European City Facility*

FC - Fundo de Coesão

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMPA - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEE - Fundo de Eficiência Energética

FNRE – Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado

FSE - Fundo Social Europeu

FTJ - Fundo de Transição Justa

GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade*

GDA – Gestão dos Direitos dos Artistas

I3 - *Interregional Innovation Investments*

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação.

IdD - *Portugal Defence*

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IFI - Instituições Financeiras Internacionais

I&D - Investigação e Desenvolvimento

NACE - Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas na Comunidade Europeia

NATO - Organização do Tratado do Atlântico Norte

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

OP - Objetivos Estratégicos

PDR - Plano de Desenvolvimento Regional

PIB - Produto Interno Bruto

PMI - *Project Management Institute*

PME – Pequena-Média Empresa

PMO - *Project Management Office*

PNR – Programa Nacional de Reformas

PNPOT - Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território

PO - Programas Operacionais

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RESCUE - *European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*

RIS3 - Estratégias de Especialização Inteligente

RMP - Rating Municipal Português

SEDIA - *Single Electronic Data Interchange Area*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

1 - Introdução

Este trabalho pretende ser um dossier de projeto enquadrado naquela que é a função de analista em gestão e organização, em contexto profissional na empresa Atlantic Grids, LDA.

A importância da internacionalização das atividades económicas de qualquer empresa, em qualquer sector de atividade tem justificado o desenvolvimento de diversas políticas públicas nos diferentes países, assim como de serviços e estratégias inovadoras de diversas instituições consultoras, independentemente dos seus níveis de desenvolvimento ou dos processos de integração regional em que participam. O projeto a ser desenhado tem como objetivo principal oferecer um novo serviço de apoio à internacionalização que promova a planificação estratégica para o sucesso das empresas e organizações de forma inovadora, a organização mais eficiente e o desenvolvimento de soluções para problemas organizacionais, assim como a análise dos mercados internacionais. Esta planificação estratégica incide na capacitação prévia de condições ao processo de internacionalização, através da identificação de oportunidades de financiamento e medidas que permitam a planificação estratégica empresarial.

Partindo da análise de instrumentos de política pública que vigoram em Portugal e União Europeia, este projeto incidirá na recolha/análise sistemática e regular de informações sobre produtos e serviços potencializadores da internacionalização de empresas portuguesas, através de ações de *benchmarking*, que orientem as empresas na procura permanente de oportunidades de financiamentos e projetos a fim de melhorarem os seus produtos, serviços, processos, custos e prazos, etc.

Através da identificação de uma problemática, a criação do projeto deve tentar resolver questões concretas após os graves impactos da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 na economia, especialmente na área da internacionalização e competitividade económica. Conforme o próprio Plano de Recuperação e Resiliência, para além da emergência de saúde pública, a pandemia desencadeou uma retração generalizada da atividade económica, originando impactos sem precedentes e severas consequências de ordem económica e social no nosso território com impacto direto no consumo das famílias e na atividade das empresas pela imposição de fortes medidas restritivas à circulação de pessoas, bens e capitais.

No que respeita à pertinência do projeto no enquadramento das políticas públicas, este deverá obrigatoriamente enquadrar-se nos objetivos europeus bem como

nas prioridades já definidas pelo Plano de Recuperação e Resiliência de Portugal e no acordo de parceria com a Comissão Europeia, Portugal 2021-2027, ambos cumprindo com as necessidades explícitas na Estratégia Portugal 2030, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, de 13 novembro.

Depois da identificação do caso concreto de projeto, e os enquadramentos existentes em termos de planos e políticas públicas, é necessário identificar as diferentes opções e caminhos a seguir para a concretização deste projeto. Para a realização deste dossier de projeto entende-se por necessário aproximá-lo da realidade vivida em contexto profissional daquilo que se tem vindo a desenvolver na empresa Atlantic Grids, LDA. No entanto, o objeto deste trabalho não passará de uma simulação, em contexto académico.

Desta forma, é pretendido, que se encontre a forma ideal de oferecer a um conjunto vasto de empresas clientes e não clientes, um serviço de acompanhamento empresarial, pertinente à temática do projeto. O projeto pretende surtir conclusões desde a sua conceção mais teórica até à procura dos instrumentos que o permitem operacionalizar, dentro daquela que é a calendarização de financiamento 2021-2030 em Portugal, não só do Plano de Recuperação e Resiliência, mas também do quadro financeiro plurianual 2021-2027, bem como do que falta executar do acordo parceria Portugal 2020, e outras oportunidades ao nível europeu (fundos de gestão centralizada).

1.1 Objetivos do Projeto

O objetivo enquanto trabalho académico é compreender de que formas as políticas públicas se adaptam ao quadro institucional e empresarial. Ou seja, entender de que maneira as relações económicas (empresariais e institucionais) podem impulsionar o comércio e investimento, através de instrumentos de política pública ao nível local.

Mais concretamente, o presente projeto tem como objetivo encontrar fontes de financiamento e medidas que promovam o desenvolvimento económico dos contextos empresariais e organizacionais identificados, numa lógica de longo prazo, potencializando a capacidade produtiva e oferta comercial daqueles que são os agentes económicos em território nacional.

Este é o tipo de trabalho realizado por agências nacionais e associações com os mesmos objetivos temáticos do governo: o desenvolvimento, a competitividade e internacionalização, a inclusão social e emprego, capital humano, sustentabilidade e

eficiência no uso de recursos. No entanto, aquilo que se pretende fazer é uma nova proposta de serviço comercial para a atividade da Atlantic Grids, como parte interessada nestes objetivos para as empresas.

A territorialização das intervenções pretende seguir um modo de aplicação diferenciado e multinível, através de vários domínios temáticos e dimensões de natureza transversal dos clientes e utilizadores da plataforma que se pretende construir. Neste contexto, a Atlantic Grids pretende partilhar fontes de financiamento, iniciativas e ações das mais diversas naturezas, tendo em conta as várias dimensões empresarias e organizacionais em relação às várias vertentes dos financiamentos nacionais e da União Europeia (UE) existentes.

Desta forma, o projeto poderá permitir as seguintes vantagens para a empresas clientes da Atlantic Grids:

- ◁ A planificação estratégica para o sucesso de empresas portuguesas;
- ◁ Análise de mercados internacionais;
- ◁ Pôr em prática formas de entrada nos mercados estrangeiros;
- ◁ Apoiar os clientes da empresa para uma organização mais eficiente e desenvolver soluções para os seus problemas organizacionais.
- ◁ Dinamizar a internacionalização das empresas e organizações portuguesas, através dos instrumentos de política pública e o fomento da presença internacional;
- ◁ Contribuir para a diversidade e a qualidade de atuação nos vários mercados internacionais;
- ◁ Promover a participação e qualificação do capital humano;
- ◁ Valorizar a missão das entidades profissionais nos vários setores de atividade;
- ◁ Incentivar projetos emergentes e dinamizadores da economia nacional;
- ◁ Valorizar a pesquisa, inovação e desenvolvimento com novas práticas em contexto empresarial e organizacional;

1.2 Metodologia do Projeto

A estratégia global do projeto passa pela promoção de oportunidades de financiamento para eventuais projetos empresariais, ou organizacionais, enquadrados nos fundos nacionais e comunitários.

Em seguida, a comunicação empresarial será a aposta forte das ações de *benchmarking*, através da constituição de uma plataforma onde existirá informação das várias oportunidades de financiamento à atividade empresarial portuguesa.

A implementação, gestão e acompanhamento de projetos de candidatura a fontes de financiamento, será sempre um serviço posterior àquele que é este projeto. Neste sentido, será apresentada uma proposta de serviços em formato de plataforma.

2 - Pertinência do Tema (Enquadramento contextual)

2.1 A Atlantic Grids (Enquadramento Contextual)

A Atlantic Grids é uma empresa portuguesa de consultadoria orientada para o desenvolvimento e internacionalização das empresas clientes, que executa operações a nível nacional e internacional. A sua atividade está assente em quatro áreas de atuação, geradoras de valor acrescentado para a economia portuguesa, apoiando as entidades gestoras do território nacional, o seu tecido empresarial e em particular as PME: a Internacionalização de Empresas; as Multilaterais Financeiras; a Dinamização do Território; e a Inovação.

A entrada nos **mercados internacionais** é, ao mesmo tempo, uma necessidade e uma oportunidade para as empresas. Para Peter Drucker¹, citado na obra de Soumodip Sarkar (Sarkar, 2014, pp. 165-166), a **inovação** como a introdução de um método de produção (inovação no processo), a abertura de um novo mercado (em particular um novo **mercado para exportação**), é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. A Atlantic Grids tem a capacidade de apoiar neste processo de abertura de novos mercados, através da capacidade de procurar, de forma determinada e persistente, por fontes de inovação, por mudanças relevantes e fatores que indicam oportunidades para inovações de sucesso neste caso as fontes de financiamento para tal. Neste sentido, a Atlantic Grids quer estar presente naquele que é o acompanhamento do crescimento empresarial português, adotando projetos que farão parte deste processo de internacionalização económica, pela oportunidade que representam para além da necessidade.

Num mundo cada vez mais globalizado, as políticas de investimento e apoio empresarial começaram a perspetivar estratégias de internacionalização “[a]tualmente, as políticas nacionais estão sendo cada vez mais influenciadas pelos acontecimentos internacionais, as empresas transnacionais estão desempenhando papel cada vez mais importante no comércio, e a estratégia da globalização está, agora, ditando as regras de investimento e de avanços tecnológicos” (Thorstensen, 1998, p. 31), facto que é uma oportunidade para um ganho de competitividade e sustentabilidade a longo prazo para as empresas, existindo à partida uma relação direta entre o processo de internacionalização e o crescimento do volume de negócios das empresas, nos casos de sucesso assente na inovação do processo de gestão e organização.

¹ É considerado o pai da gestão moderna.

As redes globais de inovação assentes nas Cadeias de Valor Globais (CVG) tornaram-se o padrão para a produção de bens e serviços no mundo, sendo que “[o] processo de globalização tem resultado em um aprofundamento da especialização internacional e na interpenetração das economias nacionais.” (Thorstensen, 1998, p. 32). Tendo em conta as cadeias de valor como conjunto de atividades nas quais uma empresa se baseia, de forma a criar valor e vantagem competitiva no mercado, num processo de desenvolvimento em que cada etapa é essencial para agregação de valor ao mesmo, podemos afirmar que, hoje, a produção é fragmentada entre países, ou regiões. Tal como Thorstensen concluiu “[n]o contexto da globalização, a identidade nacional dos produtos e das empresas que os fornecem fica cada vez mais difícil de ser identificada” (Thorstensen, 1998, p. 31). Esta fragmentação da produção liga-se à importação de produtos que são depois incorporados nas exportações, permitindo a redução de custos, a aceleração tecnológica e eliminação de barreiras geográficas, possibilitando os processos de contratação pública (*Public Procurement*) e outros acordos de parceria entre entidades económicas e institucionais.

Devido a este grande grau de interação funcional que ocorre nos dias de hoje, é de verdadeira importância estratégica, o planear a longo prazo para que os processos produtivos inovadores sejam a solução para os problemas potencializados pela globalização (uso excessivo de recursos naturais, a ação humana nas alterações climáticas, a liberalização de mercados e erosão das culturas locais, valores e tradições, bem como a perda de soberania dos estados e diluição da noção de cidadão). Este debate tem vindo a surgir entre comércio e o seu meio ambiente, sendo que “[a] política de Comércio Externo objetiva a liberalização do comércio internacional, enquanto a Política de Meio Ambiente defende a preservação do ambiente em termos físicos, a saúde e a segurança humana, a proteção ao consumidor e o tratamento dado aos animais” (Thorstensen, 1998, p. 34). Ou seja, a flexibilidade empresarial e a inovação passaram a ser o novo paradigma, pois a globalização mudou o significado das narrativas puramente nacionais, que deixaram de ser a base política no padrão das relações económicas internacionais, eliminando “regras” que antes eram básicas: estado-nação, fronteiras nacionais e autarcia económica.

Essas mudanças caracterizam o principal desafio a ser superado pelas organizações, sendo de fundamental importância mecanismos mais adequados para as definições estratégicas empresariais, assim como para a melhoria nos processos e na gestão. Isto, não fosse a gestão a arte da intuição, como capacidade de gerir com racionalidade os instrumentos à disposição, que não são estanques. Ou seja, devido a várias inovações de processos, de um momento para o outro, podem emergir novos

instrumentos de apoio à decisão estratégica. O futuro imprevisível das empresas e organizações resulta de uma relação causa-efeito distante no tempo e no espaço, pois são complexas, instáveis e descontínuas as interações no contexto envolvente destes elementos, “[o] atual contexto organizacional é caracterizado pela mutação constante, concorrência cada vez mais acirrada e a necessidade de as organizações buscarem os mecanismos e ações mais adequados para o alcance de maior competitividade” (Holanda, Francisco, & Kovaleski, 2009, p. 97).

No entanto, operar no mercado global, para além das oportunidades e desafios inovadores que daí advêm, promove um ambiente de incertezas, onde as aparentes ameaças, tornam-se em novas oportunidades, por exemplo na necessidade de diversificação de novos produtos que uma empresa pode oferecer, porque a concorrência começa a entrar no mercado onde esta outra já atuava. Este contexto pode, também, resultar em prejuízos e numa péssima experiência para as empresas, não só pelos níveis de investimento que todo este processo implica, mas também pelos riscos que pode correr, nomeadamente os fluxos de receita (tarifas e níveis de utilização do produto), a escolha de parceiros (fraca interação prévia), flutuações nos custos do projeto, defeitos estruturais (impactos não desejados do projeto), e a sua aceitação pública e empresarial.

A experiência da Atlantic Grids será fundamental **na identificação do mercado, captação de clientes e seleção de parceiros comerciais**, pois as principais dificuldades encontradas pelas empresas no processo de internacionalização são estas áreas.

O projeto, que a Atlantic Grids pretende implementar, enquadra estas necessidades, de forma a capacitar as empresas com uma visão das oportunidades e barreiras a transpor nos mercados internacionais, dotando os empresários de uma **estratégia de internacionalização**, alicerçada num processo de construção em rede, que constitua a base e a fundamentação da tomada de decisões.

"O sistema internacional é constituído por um conjunto de atores, cujas relações geram uma configuração e poder (estrutura) dentro da qual se produz uma rede complexa de interações (processo) de acordo com determinadas regras" (Barbé, 1995, p. 115). Este processo de construção em rede é a base da cooperação entre agentes e económicos, que atuam numa economia em rede, devido ao enorme grau de interdependência criado pelas cadeias de valor (globalização), que estabelece objetivos comuns à cooperação, baseado no princípio da troca. Ou seja, as redes são grupos ou o sistema interligado, onde ocorrem múltiplas interações (materiais e imateriais) entre

entidades no âmbito da realização de atividades de vários contextos e diferentes níveis de participação e importância, pressupondo a criação de valor conjunto. Dando o exemplo prático da economia, a economia em rede é uma forma de organização da produção, distribuição e gestão, que está na base do aumento substancial da taxa de crescimento da produtividade (criação de valor de escala) – redes globais de produção de interação funcional.

Mais do que um instrumento de apoio à decisão do processo exportador, esta estratégia de internacionalização permite às empresas a sua afirmação exportadora e o seu correto posicionamento no mercado de destino.

No que toca à atividade da Atlantic Grids, esta já disponibiliza uma **metodologia de internacionalização**, que passa pela: **Caraterização do mercado-alvo** e avaliação da capacidade de entrada e desenvolvimento nesse mercado; **Identificação de potenciais parceiros de negócio** e avaliação dos diferentes cenários estratégicos e operacionais que permitam abordar o mercado externo da forma mais eficaz; **Planeamento e avaliação** das ações de *marketing*, promoção e comunicação internacional para o mercado-alvo; **Realização de ações de prospeção** internacionais com parceiros do mercado-alvo; **Promoção internacional** da marca, enquanto produto/serviço diferenciado, reforçando a sua visibilidade; **Identificação dos incentivos e apoios** ao processo de internacionalização. O novo projeto da empresa pretende ser um instrumento de auxílio a todo este processo.

Dentro desta própria metodologia, a Atlantic Grids presta serviços de “*procurement*” nas organizações internacionais, apoiando as empresas nacionais nos processos de contratação pública em organizações como a NATO, ONU e União Europeia. As referidas organizações necessitam de adquirir todos os tipos de produtos e serviços, constituindo uma variedade de entidades organizacionais, com mandato distinto e separado que cobre os campos político, económico, social, científico, humanitário e técnico, representado uma forma de entrada nos **mercados internacionais** como uma verdadeira oportunidade para qualquer contexto económico pela variedade de ofertas.

Segundo a (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E., s.d.), designa-se por *procurement* a “aquisição de bens, obras e serviços através de concursos lançados no âmbito de financiamentos, concessões e / ou créditos feitos por qualquer Instituição Financeira Multilateral a entidades públicas dos países beneficiários”. Noutra entender, a contratação pública trata-se de uma forma de cooperação empresarial e organizacional, que surge como tentativa de supressão de

mercado (inovação), pondo em causa interesses próprios para atingir objetivos comuns na relação de interdependência dos atores, ou seja, atender aos interesses de grupo para obter vantagens individuais. A concorrência favorece a cooperação em processos ou modelos de negócio, que traduzem uma melhor experiência, aumentando a necessidade de respostas de produtividade das empresas que aderem a este processo. Estes processos são possíveis através da “dotação de infraestruturas ligadas ao investimento produtivo, promoção de estratégias coletivas de desenvolvimento empresarial, ações integradas de desenvolvimento local, apoio ao empreendedorismo, estruturas de incubação e aceleração de empresas e redução de custos de contexto.” (Galhardo, 2017, p. 78). Podemos aqui verificar uma linha que separa a concorrência da cooperação entre empresas independentes. Por um lado, são formulados instrumentos para promover a cooperação entre empresas, por outro é necessário preservar a concorrência entre empresas quando são concorrentes diretos. Desta forma, é possível aproveitar os benefícios económicos resultantes da cooperação, mesmo que isso signifique o não aproveitamento de vantagens económicas.

Este exemplo de organizações de “*Procurement*” uma **central de compras**, na qual os potenciais fornecedores podem registar-se numa base de dados de fornecedores e ter acesso às diferentes oportunidades. É aqui que Atlantic Grids pretende apoiar as empresas para conhecer este tipo de serviço e oportunidades. A Atlantic Grids dispõe de uma equipa especializada que apoia as empresas na elaboração do respetivo processo de credenciação, identificação de oportunidades e acompanhamento das candidaturas. A capacitação das empresas neste modelo de negócio é auxiliada pela Atlantic Grids no sentido de concorrer em conformidade com as regras destas organizações internacionais, tendo em consideração os seguintes procedimentos:

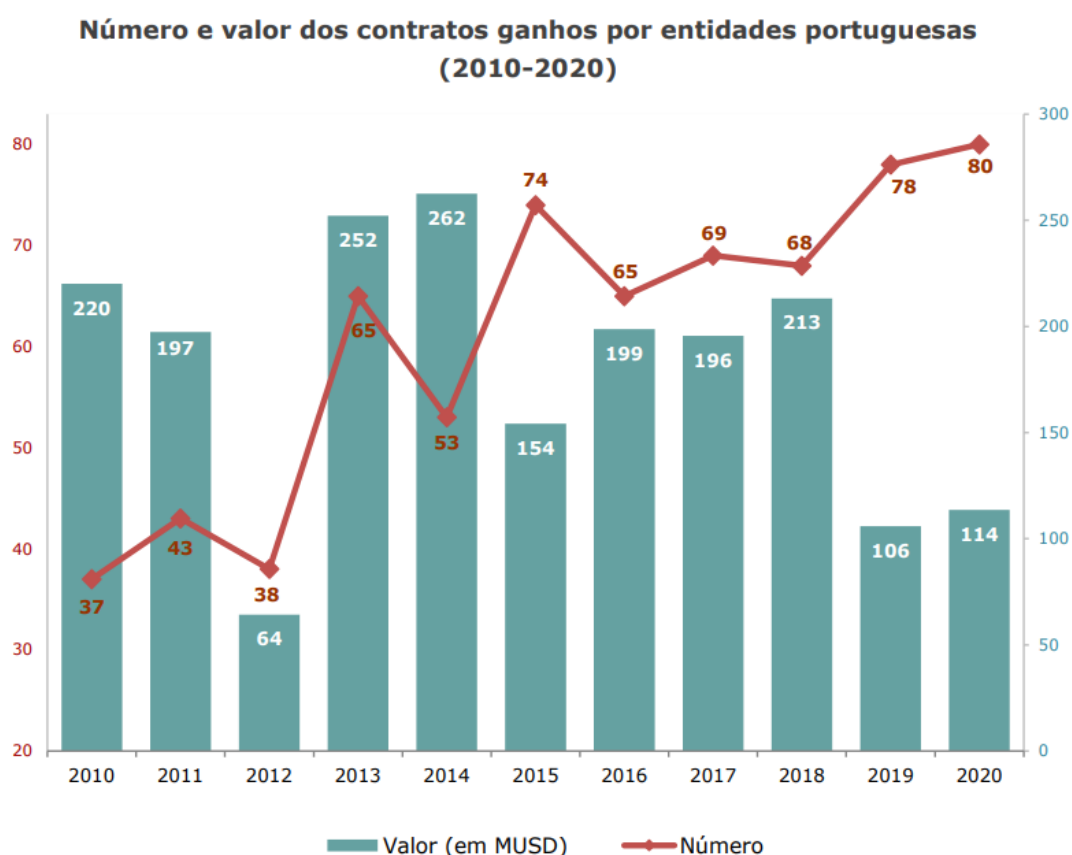
1. Registo nas plataformas;
2. Identificação dos concursos adequados às empresas;
3. Preparação das propostas;
4. Acompanhamento do processo de decisão;
5. Apoio na gestão dos projetos de entrega.

Outra área de atuação da Atlantic Grids é o mercado das **multilaterais financeiras**. As organizações Multilaterais internacionais são organizações supranacionais e que têm como acionistas os Estados. Estas organizações caracterizam-se por promover o desenvolvimento dos seus países de operação, através

do mercado de *procurement* (contrato de licitação pública para aquisição de bens e serviços), ou do setor privado, através de financiamento de projetos de investimento.

Este mercado tem um enorme potencial no que diz respeito a oportunidades de negócio, investimento e parcerias internacionais para as empresas portuguesas que se pretendam internacionalizar nos países em desenvolvimento, como se pode verificar na figura 1. O número de contratos com entidades portuguesas nestes processos tem vindo a aumentar ao longo dos anos, com valores monetários significativos.

Figura 1 – Retorno económico nacional resultante da participação de Portugal nas multilaterais financeiras



Nota. Figura retirada de (Gabinete de Estudos e Relações Internacionais do Ministério das Finanças)

As instituições financeiras de que Portugal é membro (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento, a Corporação Andina de Fomento e o Banco Europeu de

Investimento) movimentam uma oferta à escala global que ultrapassa os 100 mil milhões de dólares por ano.

A Atlantic Grids, após identificação dos mercados prioritários com maior potencial, presta um serviço de assessoria às empresas portuguesas na **candidatura aos concursos públicos internacionais** junto destas instituições financeiras. Por outro lado, recorrendo aos diversos consultores técnicos externos com os quais já estabeleceu uma parceria, a Atlantic Grids concorrerá a **projetos de consultadoria** junto destas instituições financeiras internacionais (IFI) em áreas que poderão ir desde o urbanismo e os transportes a águas e resíduos, passando pelo ambiente, agricultura e educação.

Posteriormente, o trabalho realizado por estes consultores permitirá posicionar melhor as empresas para os respetivos concursos junto das empresas nacionais. As multilaterais financeiras oferecem as seguintes oportunidades de relacionamento contratual às empresas e consultores nacionais:

- ◁ Contratos de prestação de serviços;
- ◁ Contratos para realização de construção e obras públicas;
- ◁ Contratos públicos para suprir necessidades das IFI — *Corporate Procurement*;
- ◁ Participação em projetos de investimento privados ou público-privados;
- ◁ Contratos de consultadoria de diversos serviços técnicos.

A **dinamização do território**, enquanto área de atuação da Atlantic Grids, é outra oportunidade da própria empresa incluir uma carteira de clientes mais vasta do próprio projeto a implementar.

O apoio às autoridades gestoras do território é extremamente necessário à competitividade e concorrência entre territórios pela captação de recursos, investimentos, negócios, mão-de-obra, residentes e turistas, capazes de gerar dinâmicas positivas nos territórios palco destes movimentos, impulsionadoras do ecossistema económico e social.

Os territórios são fatores produtivos, por si mesmo, quer pelos serviços que prestam, quer pelas identidades que constroem o território. Existe aqui uma necessidade de aplicar princípios de gestão e *marketing* empresarial, processos esses que a Atlantic Grids tem capacidade para apoiar, através de dinâmicas inovadoras de promoção e sustentabilidade para as autoridades locais, regionais e nacionais, com o objetivo de melhorarem a qualidade e competitividade dos territórios, visando um

acréscimo de valor e conseqüente desenvolvimento económico, social e ambiental do território. As estratégias europeias analisadas neste trabalho pretendem assegurar um planeamento estratégico, que aponte para uma maior coesão e integração de todas as regiões, onde entidades locais e vários atores possam “reivindicar a sua importância como elemento mediador” (Ruivo, 1990, p. 78), onde “[a] programação exigia que as regiões desenvolvam planos estratégicos plurianuais para assegurar a coerência entre os projectos financiados; e a parceria exigia que os fundos fossem administrados através de parcerias regionais dentro de cada Estado, compostas por representantes do governo nacional, do governo regional (ou local) e da Comissão Europeia” (Graziano & Vink, 2007, p. 239).

Este setor de atividade das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, assente em ações de movimentação internacional das empresas portuguesas, através dos seus parceiros regionais como as associações de desenvolvimento local, entidades ligadas ao investimento produtivo, apoio ao empreendedorismo, incubação ou internacionalização é feito por ações de diplomacia económica no âmbito empresarial, possível através do uso de instrumentos de política pública. Tal como Hooge e Marks afirmaram “[o]s governos nacionais elaboraram amplos planos de desenvolvimento regional; em segundo lugar, os governos nacionais e a Comissão negociaram esses planos em contratos vinculativos de financiamento europeu, chamados de administradores, juntamente com representantes subnacionais (e, em alguns casos, atores não governamentais) criaram "parcerias" para elaborar programas específicos” (Hooghe & Marks, 2001, p. 15). Depois de elaborados os específicos programas de financiamento, é essencial a identificação de parceiros comerciais e contactos através da experiência da Atlantic Grids para apoio de projetos de consultoria, pois algumas destas estratégias regionais seguem uma lógica de estado centralizado, em que “os atores subnacionais foram mobilizados, mas não necessariamente capacitados. Nos estados-membros mais descentralizados, as autoridades subnacionais - normalmente governos regionais - foram muitas vezes apostadas em aproveitar as oportunidades oferecidas pela exigência da parceria” (Graziano & Vink, 2007, p. 239).

Um dos alicerces e instrumento da empresa para a sua atividade de dinamização territorial são os estudos interpretativos e estratégicos sobre o território, que permitem sustentar a tomada de decisão nos territórios exigindo a necessidade de informação e conhecimento sobre os Municípios, Comunidades Intermunicipais, Comissões de Coordenação de Desenvolvimento Regional, entre outros organismos. Estas organizações têm em comum o facto de atuarem num contexto social e económico cada

vez mais exigente e complexo como aquele em que desenvolvem a sua atividade. É-lhes exigido um processo de tomada de decisão fundamentado, em análises científicas e factuais, para que de forma sustentada possam proporcionar aos seus clientes bens ou serviços com a qualidade desejada. A noção de “*place-based policies*, que reconhecem os limites do estado central no desenho de boas políticas locais de desenvolvimento, enfatizando a necessidade de intervenção com base em parcerias entre diversos níveis de governança” (Ferreira & Seixas, 2017, p. 491), transfiguram um processo onde é necessário “perspetivar a instância local como forma de intermediação entre estado e sociedade, e tomar em consideração o seu papel mediador nas relações entre instituições estatais e processos sociais, entre estruturas e agentes portadores de práticas” (Ruivo, 1990, p. 77).

A Atlantic Grids apoia o planeamento estratégico destas organizações, permitindo-lhes definir e alcançar objetivos em função das oportunidades e das condicionantes apresentadas pela sua envolvente, definindo as metas e as orientações estratégicas que permitem à organização interagir com um mundo cada vez mais dinâmico e em constante transformação, onde “a territorialização das políticas públicas (...), tornou-se o paradigma a ser seguido, tendo como ponto de partida a necessidade de conhecer e explorar completamente o crescimento potencial de um território e de desenhar instituições e investimentos que não estão de momento disponíveis, mas que são produzidos por um processo deliberativo e participativo que envolva os atores locais e externos” (Barca et al., citado em Ferreira & Seixas, 2017, pp. 491), capazes de territorializar as decisões, através de processos de governação local e o seus instrumentos de apoio como o Portugal 2020, o PRR, ou o Portugal 2030, que estabelecem compromissos com os programas de ação nacionais e supranacionais.

A prestação de serviços de **consultadoria na área dos Estudos do Território** para um universo de organizações, independentemente do setor de atuação ou da sua dimensão são os seguintes:

- ◁ Estudos de análise retrospectiva à performance económica e social do território;
- ◁ Estudos estratégicos e de desenvolvimento do território;
- ◁ Rating Municipal Português² — Índice de Sustentabilidade Territorial (Abreu & et al., 2020)

² O Índice RMP – Rating Municipal Português analisa os Municípios e o seu Território numa perspetiva global e integrada, tendo em consideração o Governance, o Serviço à População, o Desenvolvimento Económico e Social e a Estabilidade Financeira.

O Índice RMP conta com a participação e validação das seguintes instituições: Tribunal de Contas; Direção-Geral das Autarquias Locais; Associação Nacional dos Municípios Portugueses; Inspeção-Geral das Finanças; Instituto Técnico de Lisboa; University of New England.

Concluindo, a Atlantic Grids, em colaboração com os seus parceiros internacionais, presta serviços de consultadoria e assistência técnica nos vários domínios do desenvolvimento económico, social e organizacional a governos, entidades governamentais, e atua diretamente com o mundo empresarial. A sua prestação de serviços engloba a elaboração, acompanhamento e execução de diversas tipologias de projetos sociais de investimento que, entre outros, inclua a conceção, identificação e formulação de planos estratégicos, estudos de viabilidade e de apoio à decisão, *governance* e eficiência administrativa, concentrando-se nas áreas das parcerias público-privadas e financiamento; gestão do setor público e da *governance* das instituições; defesa e segurança; transportes, energia e ambiente; água e saneamento; macroeconomia e estatística; desenvolvimento rural; transformação digital e start-ups.

2.2 Pertinência do Tema

Como já referido, a simulação do projeto deverá ter em conta os objetivos gerais dos planos traçados pela União Europeia e, mais concretamente, as Agendas Temáticas (ver figura 2) definidas pela Estratégia Portugal 2030, no qual se baseiam variados instrumentos de política pública, que têm implicações diretas na gestão do território português, transfigurando alguns dos domínios de intervenção para nova calendarização 2021-2030.

Figura 2 – Agendas Temáticas da Estratégia Portugal 2030

AGENDA TEMÁTICA 1	As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade
AGENDA TEMÁTICA 2	Digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento
AGENDA TEMÁTICA 3	Transição climática e sustentabilidade dos recursos
AGENDA TEMÁTICA 4	Um país competitivo externamente e coeso internamente

Nota. Figura retirada de (Ministério do Planeamento, 2021)

Este projeto urge em apoiar o setor empresarial e seu potencial de internacionalização. Com a criação de um instrumento estratégico de ampliação de mercados para as empresas clientes será possível mitigar o impacto económico e social da crise, promover a convergência económica e a sua resiliência, e de forma pertinente cumprir com domínios de atuação da política pública: desenvolvimento económico; inovação e transferência tecnológica; investigação e desenvolvimento; sustentabilidade

ambiental; desenvolvimento rural; emprego; marketing territorial; desenvolvimento regional; turismo; competitividade internacional; coesão territorial; empreendedorismo, e inovação social.

A criação do *Next Generation EU*, o instrumento temporário de recuperação, a partir do qual se desenvolve o Mecanismo de Recuperação e Resiliência, onde se enquadra este Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), apresenta-se como um mecanismo extraordinário que será utilizado pela primeira vez na história da União e que demonstra o compromisso dos estados-membros com o projeto europeu, baseado na prosperidade partilhada.

Tendo em conta a planificação da nova calendarização com horizonte em 2030 (ver figura 3), o atual acordo foi determinante para assegurar uma resposta dimensionada e atempada a uma crise sem precedentes e, em simultâneo, garantir a coesão do território português, mitigando os efeitos que decorreriam de uma capacidade de resposta assimétrica entre setores de atividade. A combinação dos fundos europeus do Quadro Financeiro Plurianual e do *Next Generation EU* permitirá a Portugal aceder a um volume de cerca de 50 mil milhões de euros (M€) no período de 2021 a 2029, considerando apenas as subvenções. Estes pacotes financeiros pretendem potencializar a recuperação da severa crise conjuntural identificada, com uma resposta estrutural, assegurando um crescimento robusto e sustentável, sem deixar nenhum setor para trás.

Figura 3 – Calendarização da Estratégia Portugal 2030



Nota. Figura retirada de (Ministério do Planeamento, 2021)

O Plano de recuperação e Resiliência nacional (PRR) orienta-se pelas estratégias e políticas nacionais, inserindo-se no quadro de resposta europeia e alinhando-se com as prioridades do plano diretor, que é o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT).

No documento oficial do Ministério do Ambiente, do ordenamento do território e do Desenvolvimento Regional podemos ler “O Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT) é o instrumento de topo do sistema de gestão territorial, que define objetivos e opções estratégicas de desenvolvimento territorial e estabelece o modelo de organização do território nacional. O PNPOT constitui-se como o quadro de referência para os demais programas e planos territoriais e como um instrumento orientador das estratégias com incidência territorial” (Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, 2006).

Toda a sua abrangência de eixos temáticos serve de orientações para a execução de fundos de investimento e políticas públicas setoriais. Desta forma, o PNPOT é o suporte de discussão e conceção das ações de implementação das estratégias para o desenvolvimento territorial e regional, enquadrado no plano de estratégias do Portugal 2030. É um Instrumento de desenvolvimento territorial de natureza estratégica que estabelece as grandes opções com relevância para a organização de todo o território nacional, como quadro de referência a considerar na elaboração dos instrumentos de gestão territorial e constitui um instrumento de cooperação com os demais estados-membros para a organização do território da União Europeia. Este instrumento identifica vinte e quatro grandes problemas para o ordenamento do território e fornece várias opções estratégicas, estruturadas em diferentes orientações/domínios, atendendo à organização espacial dos recursos naturais, do ordenamento agrícola e florestal, ao tecido do sistema urbano, bem como rural. Em qualquer um dos casos, a linha estruturante e orientadora do desenvolvimento sustentável passa por: articular políticas setoriais e integrar as dimensões económicas, sociais e ambientais, fomentando a cooperação e o sentido de responsabilidade na gestão de políticas públicas.

Após a consulta exaustiva dos documentos diretores das políticas públicas em Portugal, bem como das *guidelines* europeias para os tempos vindouros, parece-nos que está confirmada a pertinência de um projeto empresarial que permita a comunicação de oportunidades de financiamento existentes para o complexo tecido empresarial português, bem como potenciar o papel das autoridades, através de contratos públicos que visam desenvolver modelos inovadores adequados para

mobilizar partes interessadas públicas e privadas baseados no processo de descoberta empreendedora associados às estratégias de investigação e inovação para a especialização inteligente no domínio dos contratos públicos para a inovação, promovendo uma perspetiva europeia e garantindo a durabilidade e transferibilidade dos resultados alcançados.

Pretendemos relacionar as iniciativas propostas, com a sua devida relevância para o desenvolvimento económico, e com base nos instrumentos públicos de apoio, no contexto de execução das políticas públicas previstas no novo quadro financeiro com horizonte nas metas Portugal 2030. Aplicando uma metodologia capaz de conciliar a análise qualitativa e quantitativa, pretende-se analisar de forma exploratória as oportunidades resultantes dos instrumentos de política pública implementados em Portugal.

3 – Identificação do Problema – Uma Proposta de Projeto

Confirmada a pertinência do tema, pretendemos agora identificar a problemática geral que nos propomos a resolver.

Com a criação deste projeto tentaremos maximizar o potencial económico das empresas portuguesas e a sua capacidade exportadora, bem como a sua capacidade de inovação e desenvolvimento de soluções internas para uma melhor gestão e organização.

Este projeto identifica uma nova estratégia empresarial assente numa **inovação do tipo organizacional**, segundo a classificação do manual de Oslo (OECD and Eurostat, 2018). Pois é um novo tipo de estratégia da empresa, apesar de ser um modelo de negócio que já possa ter sido adotada por outras empresas. Assim sendo, este é um processo de inovação disruptiva, pois o seu aparecimento desafia a base existente como nicho de mercado e depois se difunde por quase a totalidade das empresas do setor. Embora a sua primeira fase incremental (acrescenta à base existente), este envolve pequenos melhoramentos nos serviços prestados pela empresa.

A difusão da inovação, como novas políticas públicas, pelo setor público permite o melhor uso dos recursos públicos pelos serviços de consultadoria, de forma a apoiar a maximização dos benefícios individuais e coletivos com o melhoramento de produtos, serviços, tecnologia, ou formas de organização, de forma competitiva, operando no mercado livre. Ou seja, “[a] inovação é uma condição essencial do progresso económico e um elemento crítico na competitividade entre o mundo empresarial e dos estados” (Freeman & Soete, 1997, pp. 1-2)

A inovação vai muito para além da invenção de novos produtos ou tecnologias, com base na investigação e desenvolvimento de produtos, métodos, serviços ou processos. A inovação trata-se sim de um processo de conversão de uma ideia até chegar ao mercado, ou ter utilidade prática e coletiva (inovação social). Este processo sistémico da invenção até à difusão da inovação (uso generalizado), é acompanhado pelo seu crescimento de importância económica (valor de mercado), através da sua implementação.

A “inovação é possível sem nada que possamos identificar como invenção, e a invenção não induz necessariamente a inovação” (Schumpeter, 1939, p. 84). Ou seja, a invenção de algo, só por si é inovador, mas não chega para transformar um paradigma radicalmente do contexto onde essa inovação ocorre, tendo como fim último a sua

chegada ao mercado com valor económico acrescentado e o seu uso generalizado, “[u]ma inovação no sentido económico é consumada apenas com a primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo ou instrumento, embora a palavra seja utilizada também para descrever todo o processo” (Freeman & Soete, 1997, p. 6).

A inovação organizacional é neste projeto uma forma de aumentar a eficiência da Atlantic Grids, através de um melhor uso de recursos públicos e privados, com objetivo da sobrevivência da empresa no mercado, através da diferenciação de serviço prestado. O conhecimento dos recursos públicos, alvo de análise do projeto, tem um papel fundamental como base da inovação (captação de conhecimento), como capacidade de absorção, processamento e análise, bem como a sua transferência (modelo de cooperação). Na perspetiva do consumidor, a inovação é um resultado desse processo de diferenciação de serviço da Atlantic Grids.

No fundo, o projeto complementa o trabalho de antecipação das empresas no acesso a recursos públicos, pois as empresas em vez de terem dentro da empresa recursos alocados à captação do conhecimento de recursos públicos e instrumentos de política pública, são aconselhadas pelo serviço que se pretende oferecer neste projeto. Assim, este projeto retrata um trabalho de análise e antevisão daquilo que pode ser aproveitado pelas empresas e em que contexto empresarial ou organizacional.

A proposta de projeto para além das empresas pretende atuar na área da gestão do território. Nos últimos anos as entidades locais e regionais públicas alteraram profundamente o paradigma de gestão dos seus territórios, como já podemos confirmar a sua pertinência, através das atividades que a Atlantic Grids desenvolve na área da Dinamização do Território. Desta forma, as entidades públicas que gerem os seus territórios, começaram a investir os seus recursos, não só em áreas nas quais a lei lhe confere competências, como também em domínios que são da competência da administração pública sempre que necessário na resolução urgente de problemas da sua população. “Esta estratégia espelha bem a nova corrente europeia para a territorialização das políticas públicas, baseada no conhecimento do território, no envolvimento ativo e capacitação dos atores, e na coordenação territorial das intervenções, através de uma governança multinível.” (Galhardo, 2017, p. 62).

Nesse sentido, ao assumirem diferentes papéis de intervenção no contexto económico-social da região e do país, com modelos e dinâmicas de desenvolvimento e de atratividade económica, cultural e científico específicos, as entidades locais e autoridades públicas de cariz regional têm vindo a funcionar como polos de crescimento

e desenvolvimento territorial, valorizando o seu ativo tangível e intangível, contribuindo, em último fim, para o bem-estar das suas populações.

É neste quadro que se encara a necessidade de uma solução de consultadoria focada para a internacionalização e acompanhamento da atividade empresarial, pois cada vez mais no mundo empresarial é necessário definir estratégias, tornando difícil o trabalho dos gestores de empresas devido à grande quantidade de números, variáveis e indicadores que influenciam o processo de elaboração de estratégias. A nível mundial temos assistido a constantes alterações, bem visível com a situação pandémica, em que as organizações têm que habilmente responder com rapidez e eficácia a todos estes desafios. É necessária uma estratégia de “flexibilidade da análise para responder à complexidade e incerteza da envolvente com soluções rápidas de âmbito estratégico, numa perspetiva intencional ou emergente” (Sousa, 2006, p. 235), baseado no conhecimento da realidade socioeconómica que se pretende atuar.

A inovação com base na investigação e desenvolvimento é uma das premissas da economia baseada no conhecimento, que permite dar alento à política comercial europeia, como capacidade das empresas para a inovação, influenciadas por um contexto institucional, social, económico e político em concreto, o mercado único europeu, existindo uma multiplicidade de agentes económicos de natureza diversa, que podem condicionar ou favorecer as oportunidades de inovar, de forma a melhorar a competitividade dentro do próprio mercado e assim todos os estados beneficiarem deste verdadeiro sistema conjunto de inovação e desenvolvimento. A própria Estratégia de Lisboa (2000-2010), referia como a UE pretendia “tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento”. Desta forma, o conhecimento como base da inovação e base da economia é consagrado como fator estratégico na União Europeia.

A identificação desta problemática confirma a pertinência da atividade da Atlantic Grids na Dinamização do Território, apoiando os processos de regionalização e descentralização, tendo em conta o conhecimento da evolução histórica do tecido socioeconómico e empresarial dos concelhos e regiões administrativas, bem como a análise de fatores de competitividade que permitam, mais do que conhecer o seu passado recente, prospetar de forma segura o seu futuro, recorrendo a ferramentas de gestão, que suporte e alicerce uma estratégia capaz de cumprir os seus múltiplos objetivos.

3.1 Proposta de Projeto

Neste contexto e com este projeto, pretendemos criar uma plataforma de partilha fontes de financiamento para atividades empresariais, entidades públicas e outras instituições.

De acordo com o PMI (*Project Management Institute*), considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos, o projeto é um processo temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado específico. Já a ISO 21502:2020, define um projeto como sendo “um conjunto único de processos consistindo em atividades coordenadas e controladas com datas de início e de fim, desenvolvidas para alcançar um objetivo” (ISO - International Organization for Standardization, 2020). De forma mais concreta, podemos definir um projeto como um empreendimento sendo ele “uma sequência de atividades únicas, complexas e interligadas, que têm um objetivo ou propósito e que devem ser concluídas num determinado período de tempo, dentro de um determinado orçamento e de acordo com uma certa especificação” (Miguel, 2019, p. 3).

No caso deste projeto, sendo ele uma plataforma digital, pretendemos que seja um instrumento, que permita reforçar os níveis de cooperação estratégica entre a Atlantic Grids e as organizações clientes, aumentando de forma colaborativa os níveis de eficiência na gestão da cadeia de valor das atividades económicas em diferentes áreas de intervenção.

Para Mark Esposito, citado em (Coelho, 2016, p. 16), “a Inovação colaborativa é a próxima grande ideia que se precisa de moldar de forma a permitir o aparecimento de novos modelos de negócios colaborativos. Ancorada em bases sólidas de empreendedorismo, a inovação colaborativa é o motor das organizações modernas, capazes de criar novas oportunidades, explorar novas ideias radicais, testando os limites dos mercados”, assumindo a inteligência coletiva como uma tendência central na inovação das organizações, podendo ser utilizada em projetos como a gestão dos seus próprios mecanismos e metodologias de atividade com a promoção de novas formas de inovação na mobilização empresarial e económica, a fim de obter melhores resultados económicos e organizacionais.

O novo ecossistema de inovação digital que a direção da Atlantic Grids pretende instaurar na empresa, do qual este projeto é uma parte essencial, irá permitir uma nova forma de fornecimento de serviços e conhecimentos de um espectro alargado de parceiros e assegurará aos clientes um tratamento personalizado segundo o que procura. Do ponto de vista empresarial/organizacional irá assegurar o acesso ao

segmento de mercado que se procura e a hipótese de aceder a fatores de inovação, bem como de soluções para os problemas de internacionalização empresarial e, ou, organizacional.

Esta transformação digital é estratégica no seio das *guidelines* da União Europeia para 2030 e um elemento-chave para a digitalização da indústria. É uma intervenção mobilizadora da economia e também interventiva ao nível da inovação social.

Partindo daquilo que são as funções de analista em gestão e organização na equipa da empresa Altantic Grids, é possível constatar que várias empresas da área da consultadoria já fizeram projetos semelhantes. A criação de uma plataforma de partilha surge com a necessidade de tratar e sistematizar o trabalho de recolha e identificação de avisos provenientes daqueles que são os instrumentos de política pública de financiamento, constituindo aquilo que são os mapas de avisos, permitindo as empresas realizar a sua atividade de *benchmarking* e operacionalizar estas oportunidades ao nível da execução com os seus clientes.

Processo de *Benchmarking*

1. **Planeamento** (elaboração de relatórios de acompanhamento de diferentes tarefas a realizar): Recolher e analisar informações variadas, de forma sistemática e regular, sobre os produtos/serviços, dos clientes da empresa, e seus concorrentes;
2. **Colheita interna de informação**: Realização de estudos de mercados referentes aos segmentos estratégicos dos clientes da Atlantic Grids; Recolha interna de dados; Visitas de estudo/campo;
3. **Colheita externa de informação**: Identificar diferentes fontes de financiamento no âmbito dos quadros comunitários nacionais e europeus; Seleção de potenciais parceiros;
4. **Procura de solução**: Decidir quais as melhores práticas a aplicar (metodologia de implementação crítica: análises muito cuidadosas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos no contexto da organização); Desenvolvimento do Plano de Implementação; Obtenção de aprovação da solução;
5. **Implementação e verificação da solução** (serviço posterior ao projeto): Acompanhar clientes e desenvolver soluções para problemas organizacionais; proceder à execução e acompanhamento de candidaturas, no âmbito dos quadros comunitários;

No fundo, antes deste projeto surtir os efeitos pretendidos ao nível de operacionalização da estratégia empresarial, é pretendido que a definição exaustiva da problemática a tratar seja rigorosa, pois, este é o primeiro passo a dar na construção do projeto, que nos levanta questões como: Qual o papel da política pública na salvaguarda de inovação empresarial?

Desta forma, é preciso:

1. Analisar as políticas públicas e os instrumentos financeiros de apoio ao desenvolvimento em Portugal e da União Europeia;
2. Identificar os incentivos e as decisões de financiamento das empresas;
3. Analisar de forma pormenorizada as fontes de financiamento disponíveis, nacionais e da União Europeia para projetos, por sectores de atividade, e dos respetivos canais, condições, modos e procedimentos para candidatura;
4. Identificar as fontes de financiamento alternativas e/ ou complementares: fundos de capital de risco *Crowdfunding* (financiamento colaborativo); *Business Angels*; microcrédito e outros.

4 – Conceção e Planeamento do Projeto

Nesta etapa é pretendido estruturar o projeto. É o momento de descrição e explicação das suas diferentes fases; Indicação de tarefas a serem realizadas; Identificação de parceiros, beneficiários e partes interessadas do projeto; Identificação de *inputs* e *outputs*; E estruturar objetivos gerais e específicos em eixos de ação do projeto. Para isso, é necessário identificar elementos fundamentais a ter em conta para a definição e conceção do projeto (Miguel, 2019:3):

- i. Os **deliverables do projeto**: Consiste no objetivo a alcançar com o projeto e em tudo o que é necessário fazer para o concretizar e entregar (*deliverables*). No âmbito deste projeto os *deliverables* consistem na partilha da oferta de oportunidades de financiamentos, contratos públicos, e parcerias económicas em forma de proposta contratual - avisos (*calls*) - através dos respetivos documentos estruturados nos *templates* da empresa ou dos programas a quem diz respeito o aviso da oportunidade, que devem ser disponibilizados às empresas clientes sempre que as várias tarefas relacionadas com o projeto estejam completas;
- ii. São várias as **partes interessadas**, que podem influenciar o projeto. Desde logo o cliente/utilizador, que representa a motivação do projeto, sendo ele um serviço para satisfazer necessidades de *benchmarking*, e ao qual a atividade da empresa se tem de moldar de forma a dar resposta aquilo que são as necessidades dos clientes. Para além da motivação do projeto estão outras partes interessadas como iremos analisar mais adiante no dossier de projeto;
- iii. Os **recursos utilizados** são essencialmente recursos humanos qualificados, e recursos tecnológicos próprios da empresa;
- iv. As **Restrições/constrangimentos** são a entrada no mercado de empresas concorrentes com o mesmo tipo de projeto.
- v. A forma como os **processos** são adaptados para criar os resultados intermédios será a descrição das atividades e do conteúdo da plataforma, que iremos detalhar ao longo do dossier de projeto.

Em relação às partes interessadas do projeto (Miguel, 2019: 5-7), importa identificar:

- i. **Sponsor do projeto**: ou seja, o patrocinador, que apoia o projeto dentro da organização, tendo por função garantir o financiamento e os recursos materiais e humanos necessários. Tanto pode ser o diretor como o gerente, sendo que

- estes podem autorizar os pagamentos ou fazer relatórios de acompanhamento e execução do projeto;
- ii. Institucionalmente, o **dono do projeto** é a Atlantic Grids, LDA;
 - iii. Tal como patrocinador do projeto, o **gestor do projeto** ocupa o mesmo lugar dentro da empresa, tratando-se do chefe máximo de todas as operações, tendo lugar dentro da estrutura como *Managing Partner* da Atlantic Grids;
 - iv. O **cliente/utilizador** é a parte interessada que representa a motivação do projeto, sendo ele o seu maior influenciador, pois é do interesse da empresa prestar um serviço capaz de satisfazer as necessidades da atividade que executa. A Atlantic Grids tem uma carteira de clientes vasta em todas as CAE-Rev.3³, e variados contactos institucionais, representando a maioria das entidades elegíveis para beneficiarem dos programas de financiamento, objeto de trabalho deste projeto. Ao todo, a Atlantic Grids tem uma base dados com mais de 20 mil contactos empresariais e institucionais, da qual aproveita para fazer operações de *benchmarking*, através de ações de *Marketing Email*.
 - v. Para além de dono do projeto, a consultora Atlantic Grids é também a **entidade que o desenvolve**, sendo nela que reside todos os recursos necessários para o seu desenvolvimento e a capacidade de subcontratação necessária;
 - vi. **Equipa de projeto:**
 - 1) O **gestor do projeto**, que ocupa lugar de sócio-gerente da empresa, e a quem cabe ordenar a aprovar todas as ações e operações do projeto, bem como disponibilizar recursos ou subcontratá-los. É a peça-chave de todo o projeto, tendo experiência como CEO e consultor em empresas de inovação e tecnologia, bem como de administração;
 - 2) O outro sócio-gerente fica encarregue de desenvolver as propostas de candidaturas aos concursos e avisos, com o papel de **gestor de projetos** dentro do próprio projeto. Uma peça fundamental e qualificada com atributos essenciais ao projeto, por exemplo, a experiência em *International Business Developer* em empresas de inovação e tecnologia, gestão de projetos internacionais, consultadoria em *business intelligence*, e gestão de formação profissional;

³ A CAE-Rev.3 (Classificação Portuguesa de Actividades Económicas), publicada no Diário da República a coberto do Decreto-Lei nº 381, de 14 de Novembro de 2007, estabelece o novo quadro das actividades económicas portuguesas, harmonizado com a Nomenclatura Estatística das Actividades Económicas na Comunidade Europeia (NACE Rev.2), no âmbito do Regulamento da (CE) nº 1893/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de Dezembro de 2006.

- 3) **Analista em Gestão e Organização**, tendo como principais atividades: Identificar as diferentes fontes de financiamento no âmbito dos quadros comunitários nacionais e europeus; Executar o preenchimento de candidaturas nos âmbitos dos quadros nacionais e europeus; Elaborar e escrever relatórios de acompanhamento de diferentes tarefas a realizar; Acompanhar clientes e desenvolver soluções para problemas organizacionais; Colaborar na realização de estudos de mercado referentes aos segmentos estratégicos dos clientes da Atlantic Grids; Recolher e analisar informações variadas, de forma sistemática e regular, sobre os produtos/serviços, dos clientes da empresa, e seus concorrentes.
- 4) **Técnico de Design de Software e programador de website**, que se encarrega de fazer todo o planeamento anterior ao desenvolvimento da plataforma *website*, incluindo a definição da arquitetura do *software*, e transformar tudo em um documento ou conjunto de documentos capazes de serem interpretados diretamente pelo programador, sendo neste caso o mesmo;
- vii. O **comité de direção do projeto** cabe aos dois sócios-gerentes, sendo eles os gestores do projeto com diferentes atribuições de competências, como já definido;
- viii. **Influenciadores** - os *stakeholders* são uma particularidade das partes interessadas de um projeto, sendo elas: a equipa de execução, o patrocinador, os prestadores de serviços e o cliente. Para além disso e de modo lato, os *stakeholders* são agentes económicos que influenciam toda a conjuntura económica e social de um determinado contexto, por relações de interdependência das cadeias de valor. Tendo por princípio a economia que se baseia na troca de produtos e serviços, é evidente a cooperação entre vários agentes económicos, que trabalham em rede neste projeto, devido ao enorme grau de interação e interdependência criado pelas cadeias de valor, estabelecendo objetivos comuns à cooperação. A cooperação empresarial surge como tentativa de supressão de mercado (inovação), sendo este um projeto inovador para a empresa. Todo o trabalho das partes interessadas neste projeto, prende-se com a oportunidade de atender aos interesses do grupo (objetivos comuns) para obter vantagens individuais (interesses próprios). Apesar de concorrentes, algumas das partes interessadas materializam a cooperação como tentativa de supressão de mercado.
- Sendo assim, os influenciadores são: a ONU, a NATO, a União Europeia e o seu regime da contratação pública (por via da *Enterprise Europe Network*), The

- World Bank, Banco Interamericano de Desenvolvimento, European Investment Bank, African Development Bank Group, Asian Infrastructure Investment Bank, Banco de Desenvolvimento da América Latina, European Bank for Reconstruction and Development, AIP, AEP, AICEP, Câmara de Comércio, idD, IAPMEI, ANI, e as variadas estruturas dos Programas Operacionais Regionais e Temáticos em Portugal;
- ix. A equipa de projeto tem dentro de si um recurso humano imprescindível ao tipo de projeto que se pretender construir, sendo necessário um **fornecedor/parceiro** como a SolRIA, Ideal Software Solutions LDA, este parceiro é subcontratado de forma a fornecer um colaborador **técnico de Design de Software e programador de website**, que se encarrega de fazer todo o desenvolvimento da plataforma *website* e tratamento de dados;
- x. **Projet Management Office (PMO)**: o PMO é um grupo que exerce funções de treino e padronização de metodologias para a gestão de projetos. O PMO existe em empresas que apresentem um elevado nível de maturidade ao nível da gestão de projetos, não sendo o caso da Atlantic Grids, pois esta só iniciou atividade em 2019, apresentando uma equipa de projeto pequena e com pouco nível de estratificação hierárquica, devido à multidisciplinariedade interna de contribuidores.

Em relação às partes interessadas no projeto, importa concluir que identificamos dois tipos de partes: os participantes internos e os externos. Os internos são os mais óbvios, pois, incluem qualquer pessoa que trabalhe na empresa, desde subordinados diretos a líderes executivos, e quem quer que esteja envolvido no projeto. Por outro lado, os interessados externos são qualquer entidade fora da organização promotora, podendo ser clientes, agências reguladoras, investidores, fornecedores ou qualquer outro contribuidor externo.

As partes interessadas no projeto são as pessoas que podem afetar ou ser afetadas pelo projeto em desenvolvimento, e podem vir de qualquer âmbito, desde que estejam envolvidos no projeto. Mesmo que um dos principais interessados não esteja diretamente envolvido no dia a dia do projeto, ainda assim poderá ser afetado pelos resultados, como esquematizado no quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de partes interessadas: dimensões de poder e suporte ao projeto.

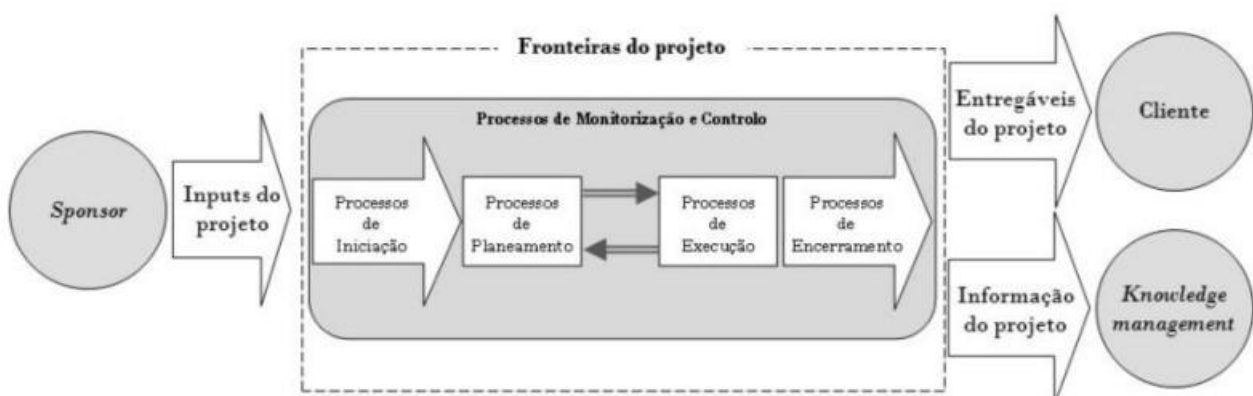
Poder	Oposição ao projeto	Indiferença	Suporte ao projeto
Alto		Técnico de Design de <i>Software</i> e programador de <i>website</i>	Sponsor/Dono/Gestor do projeto comité de direção do projeto
Médio	Empresas de Consultadoria Concorrentes		Cliente/Utilizador Gestor de projetos
Baixo		ONU, NATO, UE, The World Bank, BID EIB, ADBG, AIIB, BDAL, EBRD, AIP, AEP, AICEP, Câmara de Comércio, idD, IAPMEI, ANI, e as variadas estruturas dos PO Regionais e Temáticos em Portugal	Analista em Gestão e Organização
	Bloqueadores	Posição Flutuante	Campeões

Nota. Adaptado de (Miguel, 2019)

Olhando para o quadro 1, podemos verificar a inexistência de qualquer entidade no grau de indiferença média. Pois é essa que consideramos ser a “linha de fronteira” do projeto, entre aqueles que tem uma ligação direta aos seus resultados (entregáveis/*knowledge*), e aqueles que não estando ligados à gestão do projeto, o conseguem influenciar de alguma forma, como demonstrado na figura 4.

Só compreendendo claramente quem são as partes interessadas num projeto pode ajudar a obter a sua adesão e executar o projeto mais eficazmente como demonstra aquilo a que podemos chamar de “fronteiras do projeto”.

Figura 4 – Fronteiras de projeto (elaboração própria)



Além disso, a análise de partes interessadas pode ajudar a:

- ◁ Obter mais apoio e recursos;
- ◁ Aumentar a visibilidade do projeto, principalmente para os principais interessados de nível executivo;
- ◁ Evitar obstáculos;
- ◁ Comunicar pelos canais certos e no momento mais adequado;
- ◁ Compartilhar as informações certas com os principais interessados.

Para além da descrição do projeto, da identificação de parceiros, beneficiários e partes interessadas, é necessário estruturar a suas diferentes fases, tendo em conta a organização das operações do projeto e o seu próprio governo (Miguel, 2019: 8-12):

- i. As **operações de produção** é um conjunto de funções responsáveis por administrar o desenvolvimento do projeto. Aqui importa definir um conjunto de técnicas de gestão organizacional, pela função de analista em gestão e organização, que culmine na produção do serviço que a empresa pretende prestar. Segundo Slack, Chambers, & Johnston (2002), a produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.

Para esta função é necessária uma estratégia de produção, ou seja, as diversas formas de organizar a produção do serviço, planeando e controlando as várias etapas sequenciais do projeto:

- 1) Consulta diária de oportunidades de financiamento e contratação pública, oportunidades de contratos de fornecedores, subcontratação, acordos de comercialização e distribuição, e *outsourcing*, oportunidades de oferta de acordos de pesquisa, acordos de assistência técnica, ou acordos de *joint-venture*, e ainda, oportunidades de colaboração em Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento.

Na atual fase de, ainda, desenho do projeto, esta etapa já vai sendo realizada de forma exploratória e servindo algumas necessidades da empresa em dar resposta a anteriores clientes de outros serviços prestados. Desta forma, são consultados diariamente os avisos de concursos e contratação pública no âmbito do PRR, no seu portal de candidaturas; No Balcão dos Fundos, anterior Balcão 2020, servindo agora também para filtrar os avisos referentes ao Portugal 2030; Através do site da EEN-Portugal é possível aceder a uma

base de dados com concursos públicos europeus, oportunidades de negócio/cooperação, e ainda, uma bolsa de oferta e procura de tecnologia; A plataforma ConnectAmericas é outro exemplo de oferta de contratos públicos. Dedicada a promover o comércio exterior e o investimento internacional na América Latina e Caraíbas, através do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é possível ajudar as pequenas e médias empresas a fortalecer seus negócios, oferecendo acesso a comunidades de clientes, fornecedores e investidores da região e do mundo, proporcionando oportunidades de financiamento disponíveis nos países membros do Grupo BID; De forma mais transversal para conseguirem dar resposta a um leque abrangente de clientes nas várias categorias de classificação de atividade económica e organismos institucionais, socorremo-nos daquilo que é a *Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)*, com a sua plataforma Funding & tender opportunities, gerida pela Comissão Europeia. Nesta plataforma é possível aceder a convites/avisos para apresentação de propostas para implementar projetos cofinanciados pela UE, enquadrados nos objetivos políticos da UE, bem como os concursos, onde a Comissão pretende adquirir bens, serviços ou obras em troca do pagamento de um preço acordado.

- 2) Após o levantamento e seleção das várias oportunidades, que se considerem apropriadas, é feito um estudo próprio para expor as informações que se consideram mais relevantes para os clientes da empresa através de campanhas de *e-mail marketing* como uma fase no processo de *benchmarking*. Algumas dessas informações são: Data de aviso e fecho; Objetivos e prioridades; Os beneficiários possíveis; As dotações, taxas e limites de apoio/financiamento; As tipologias de operações financiadas, ou natureza dos investimentos a apoiar; Despesas Elegíveis; Requisitos e critérios de elegibilidade, bem como os documentos necessários para submissão de pedidos de apoio ou candidaturas a projetos.

Apesar de isto ser algo já feito pela empresa, no âmbito do *e-mail marketing*, este projeto pretende precisamente criar uma forma de inovação digital, dentro da empresa, permitindo um fornecimento de serviço a um espectro mais alargado de parceiros e assegurar mais clientes com um tratamento personalizado segundo o que procuram. Pois, o *e-mail marketing* apenas permite um género de “publicidade por correio eletrónico”, utilizado como ferramenta de *marketing* direto, e não uma exposição pública a todos os utilizadores da plataforma e potenciais clientes, que terão a possibilidade de

filtrar os resultados pretendidos. Do ponto de vista empresarial/organizacional irá assegurar um acesso mais fácil aos vários segmentos de mercado que se procura e a hipótese de aceder a vários fatores de inovação, bem como de aceder a soluções para os problemas de internacionalização empresarial e, ou, organizacional, em Portugal. Como já referido, “esta transformação digital é estratégica no seio das *guidelines* da União Europeia e um elemento-chave para a digitalização da Indústria”.

- 3) Concluindo toda a recolha e análise de informação sobre as oportunidades de apoio, financiamento e contratações diversas, é necessário importar todos os dados disponíveis para a plataforma, constituindo uma base de dados de avisos/concursos para potenciais projetos e parcerias que se venham a estabelecer com a Atlantic Grids. É nesta fase que a empresa fica pronta a responder a todos os *inputs* do projeto, conseguido expor os *deliverables* do projeto, ou seja, entregar aos utilizadores da plataforma e clientes da empresa uma partilha pública de oferta das oportunidades de financiamento, contratos públicos e parcerias económicas, em forma de proposta contratual - Avisos (*calls*) - através dos respetivos documentos estruturados nos *templates* da empresa ou dos programas a quem diz respeito o aviso da oportunidade, que devem ser disponibilizados às empresas clientes e utilizadores da plataforma. Aí, os utilizadores da plataforma podem pesquisar os “concursos” através dos filtros: código de aviso/concurso; designação de aviso/concurso; programa operacional; tipologia de intervenção; eixo de intervenção; estado de aviso/concurso (aberto ou fechado); prioridade de investimento; região; setor de empresa; tipologia da empresa; investimento (montante); tamanho da empresa.
- ii. As **operações de contabilidade** dizem respeito a todos os montantes gastos (ver tabela 1) e ganhos (ver tabela 2) envolvidos diretamente com o projeto. No entanto, existem gastos da envolvente externa ao projeto, ou seja, despesas que são consequência normal de toda a atividade da empresa, assim como de proveitos. Existem ganhos diretos do projeto, cobrando certas partes do serviço em forma de pacotes comerciais, que garantem mais benefícios, para além da simples consulta pública de oportunidades, e existem ganhos posteriores ao projeto em si, no caso de contratação de serviços de assessoria e consultadoria de projetos de financiamento e/ou de parcerias.

Tabela 1 – Despesas/Gastos (elaboração própria)

Internos ao Projeto	Externos ao Projeto
Pagamentos de Serviços Subcontratados	Despesas de Eletricidade e Manutenção dos Bens da Empresa
Compra de Ferramentas e Equipamentos Informáticos	Encargos Sociais sobre Folha de Pagamentos
Aquisição de Direitos Autorais (Marcas e Patentes)	Pagamento de Comissões do Setor Comercial
	Aquisição de mobiliário de escritório
	Serviços de Telecomunicações
	Pagamento de Salários
	Aluguer de Imóvel
	Impostos e Taxas

Tabela 2 - Ganhos/Proveitos (elaboração própria)

Internos ao Projeto	Externos ao Projeto
Venda do Serviço/Produto	Contratualizações
Assinatura Anual/Mensal do Serviço	Comissões e Mais-Valias Comerciais pelo sucesso dos Projetos

- iii. As **operações de suporte e manutenção do software**, estão garantidas pela articulação entre a Atlantic Grids e a empresa subcontratada, que fornece o design de *Software* e programa o website da marca registada pela Atlantic Grids, “fundoseuropeus2030”. Já as **operações de suporte**, são realizadas pelo Analista em Gestão e Organização, sendo ele quem identifica as fontes de financiamento e outras oportunidades e colabora naquilo que é o tratamento de dados para que se possa transformar tudo num documento ou conjunto de documentos capazes de serem interpretados diretamente pelo programador de *website*, elaborando e escrevendo relatórios de acompanhamentos de diferentes tarefas a realizar e através da recolha e

análise de informação a transpor para o *website*, servindo como plataforma de comunicação com os utilizadores do serviço.

No fundo, a articulação das operações de suporte e manutenção do *software* fazem parte daquilo que é o processo de *benchmarking* neste projeto da Atlantic Grids, nas suas várias fases: planeamento, colheita de informação, procura de solução, implementação e verificação da solução.

iv. O **modelo de ligação entre a gestão do projeto e gestão de operações** é subordinado aquela que é a lógica da equipa de projeto.

É ao gestor do projeto quem cabe ordenar e aprovar todas as ações e operações do projeto, acabando por também ser gestor de operações, quer sejam operações de produção, quer sejam operações de suporte e manutenção, pois como já referido ele também é o gestor de projetos dentro do próprio projeto, ficando encarregue de comunicar todo o planeamento anterior ao desenvolvimento da plataforma *website*, incluindo a definição da arquitetura do *software*, e comunicar os documentos com conjunto de informação a publicar na plataforma.

v. **A identificação e seleção do gestor de projeto** é um processo muito simples, tendo em conta a dimensão da empresa e a sua estrutura (dois sócios-gerentes e 4 funcionários) ou seja, o patrocinador do projeto, que tem por função garantir o financiamento e os recursos materiais, humanos e temporais necessários é o gerente e máximo responsável por todas as operações, podendo autorizar os pagamentos, fazer várias operações de produção e manutenção e executar o projeto;

vi. O comité de direção do projeto cabe aos dois sócios-gerentes, sendo eles os gestores do projeto com diferentes atribuições de competências, como já referido, desta forma cabe a eles **a seleção e identificação** do resto da **Equipa de projeto**, nomeadamente o Analista em Gestão e Organização, e o Técnico de *Design de Software* e programador de *website*. Em relação ao Analista em Gestão e Organização, este foi escolhido através de um processo de recrutamento público a uma vaga na Medida Estágios ATIVAR.PT do IEFP, de acordo com Portaria n.º 206/2020, de 27 de agosto e Despacho do Secretário de Estado Adjunto, do Trabalho e da Formação Profissional, ao qual o candidato escolhido correspondeu às necessidades com um conjunto de competências nas áreas das políticas públicas e projetos e assuntos europeus, como análise de instrumentos de apoio à decisão, conhecimentos de fontes de financiamento nacionais e europeus, conhecimento do sistema de competitividade e inovação português e análise

dos mercados internacionais. Já o Técnico de *Design de Software* e programador de *website* foi fornecido pela empresa subcontratada escolhida pela Atlantic Grids pela relação de proximidade e satisfação em relação a outros serviços prestados, anteriormente.

4.1 Identificação das fontes de financiamento alvo de análise

- < Horizonte Europa;
- < Programa Erasmus;
- < Health EU;
- < Invest EU;
- < Digital Europe;
- < Programa COSME;
- < Single Market
- < CEF Energia;
- < LIFE;
- < RESCUE;
- < CEF Transportes;
- < CEF Digital;
- < Innovation Investments (I3);
- < EUCF - European City Facility;
- < Eureka Network;
- < Programa Interreg;
- < Europa Criativa;
- < EEA Grants;
- < React EU (Next Generation EU);
- < Banco de Fomento Português;
- < Fundo Ambiental;
- < Fundo Azul (Direção Geral de Política do Mar);
- < Fundo de Eficiência Energética (FEE);
- < Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (FNRE);
- < Sistemas de Incentivos à Internacionalização das PME (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal);
- < Direção Geral de Artes (DGARTES);
- < Turismo de Portugal;

- ⟨ Plano de Recuperação e Resiliência (PRR);
- ⟨ Programas Operacionais do Portugal 2020 e Portugal 2030;
- ⟨ Fundação GDA;
- ⟨ Fundação Gulbenkian;
- ⟨ O Fundo Rainha D. Leonor (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa);
- ⟨ Plataforma EEN-Portugal e a *Enterprise Europe Network*;
- ⟨ A plataforma ConnectAmericas (BID).

4.2 Os Principais *Outputs* do Projeto

Pretende-se criar um conjunto de *outputs* que reflitam o objetivo do projeto, e que necessariamente considerem a influência do papel dos mercados internacionais na economia nacional e a forma como as políticas públicas se adaptam ao quadro institucional e empresarial:

- ⟨ O desenvolvimento de uma ferramenta online sob forma de plataforma de apoio empresarial e institucional, através partilha de informação sobre financiamentos para projetos e oportunidades de parcerias;
- ⟨ Reuniões com os clientes;
- ⟨ Três seminários de divulgação da plataforma e por sua vez dos instrumentos de política pública utilizados;
- ⟨ Quatro ações de formação sobre o papel da política pública e a sua influência nas relações de natureza económica (empresariais e institucionais), observando de que maneira as relações internacionais podem impulsionar o comércio e investimento;
- ⟨ Visitas de estudo às empresas e organizações clientes, que resultem da utilização da plataforma;
- ⟨ Planos de ação finais (incluindo sistemas de monitorização) para melhorar a atividades da empresa na área da digitalização.

5 - Planeamento de Abertura do Projeto – Início do Projeto

O planeamento é a arte de desenvolver ideias ou conceitos através de atividades práticas, ou seja, é projetar com antecipação um esquema de atividades que se encadeiam umas nas outras com objetivos previamente definidos (Santos, 2011, p. 18). Partindo deste pressuposto e da capacidade criativa, de encadeamento e articulação de agenciamento de atividades como desenvolvimento de ideias, passemos ao desenho do projeto.

Razões que estão na base da criação do projeto e que o justificam (Miguel, 2019: 81-84):

- i. A **procura do mercado** é enorme, pois antecipa-se um longo período de financiamento no âmbito daquilo que são vários quadros de financiamento, quer no âmbito do PRR proveniente do mecanismo *Next Generation EU*, quer pelo acordo de parceria Portugal 2030, assim como outros fundos nacionais ou de gestão centralizada europeia. É uma oportunidade única para as empresas portuguesas e a administração pública poderem aceder a mais de 60 mil milhões de euros, se considerarmos o que falta executar do Portugal 2020, mais o mecanismo *Next Generation EU*, e o quadro financeiro plurianual 2021-2027.
- ii. **Necessidade empresarial ou oportunidade estratégica:** A **oportunidade estratégica** prende-se com o aproveitar de um instrumento de concretização da Estratégia Portugal 2030, o “controlo e combate à pandemia, o da superação dos seus efeitos sociais e económicos e o da construção de um futuro mais robusto, coeso e mais sustentável, capacitando o país para prosperar num contexto de mudança” (Plano de Recuperação e Resiliência, 2020). Este período é a oportunidade estratégica para os utilizadores de instrumentos de política pública, que corresponde à **necessidade empresarial** do contexto económico português, concretizando a aplicação dos Fundos da Política de Coesão Europeia (FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento): o Fundo Social Europeu (FSE+), Fundo de Coesão (FC), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA), e o Fundo de Transição Justa (FTJ).
- iii. O propósito do projeto é a **solicitação de um cliente, de uma estrutura interna ou de um parceiro estratégico** para a sua execução.

Através das partes interessadas do projeto é possível depreender a **solicitação por parte dos clientes** da Atlantic Grids, não de forma direta, mas sim através da própria **estrutura interna** da organização que sentiu a necessidade de melhorar a sua estratégia de *benchmarking* através de mais um recurso/instrumento fruto deste projeto, sendo que, o cliente representa a motivação para o qual o *sponsor* do projeto pretende atender as suas solicitações. O *sponsor* do projeto no papel de estrutura interna da empresa, representa a solicitação em si, tendo por sua forma a força de promover e patrocinar todos os recursos necessários. O cliente apresenta-se aqui como o maior influenciador, pois é do interesse da empresa prestar um serviço capaz de satisfazer as necessidades da atividade que executa. Já os parceiros estratégicos que cooperam com a Atlantic Grids na área empresarial (institucional e associativa), podem solicitar os serviços da plataforma para atender também aos seus clientes e parceiros, uma tentativa de supressão de mercado apesar de concorrentes, como por exemplo: AIP, AEP, AICEP, Câmara de Comércio, idD, IAPMEI, e a ANI.

- iv. Outra razão, ou forma de justificar o projeto é o **avanço tecnológico**, que representa para a empresa, associado a uma estratégia de especialização inteligente no domínio da consultadoria promovendo as perspetivas europeias para a transição digital. Neste caso, sendo um projeto uma plataforma digital, consideramos que este representa um grande avanço tecnológico e inovador para a empresa, permitindo reforçar os níveis de cooperação estratégica entre a Atlantic Grids e as organizações clientes, aumentando de forma colaborativa os níveis de eficiência na gestão da cadeia de valor das atividades económicas em diferentes áreas de intervenção. A nova plataforma digital, que se pretende instaurar na empresa, irá permitir uma nova forma de fornecimento de serviços e conhecimentos de um espectro alargado de parceiros e assegurar aos clientes um tratamento personalizado segundo o que procuram.

5.1 Âmbito Temporal

Este projeto assenta num processo de construção e aprendizagem progressiva sem objetivos temporais ou de calendarização específicos, a não ser o seu encerramento com horizonte temporal em 2030, ou até finalizar a execução daquilo que é a programação de fundos comunitários com o mesmo respetivo horizonte temporal, e

os fundos de gestão nacional enquadrados no acordo de parceria 2021-2027. Todas as restantes operações já vão sendo realizadas numa fase de prévia prospeção, enquanto se aguarda a abertura dos primeiros concursos do Portugal 2030, e aí ter a plataforma operacional em tempo útil.

5.2 Âmbito Geográfico

O projeto pretende surtir efeitos em todo o território nacional, incluindo as regiões autónomas da Madeira e Açores.

5.3 Escala de Atuação

O projeto pretende surtir efeitos à escala das micro, pequenas e médias.

No entanto, tendo em conta o racional económico da Atlantic Grids, o lucro, nenhuma das grandes empresas, ou organizações da administração pública, e associações de qualquer natureza jurídica estão fora do lote de beneficiárias da plataforma.

5.4 Espaço ou Território a Desenvolver Atividades

A Atlantic Grids tem a sua sede no Edifício MIRACENTER, sendo este um centro de ciência e iniciativas empresariais, “incubadora” do concelho de Mira. Para além da sua sede, conta com escritórios no Edifício AIP, localizado na Praça das Indústrias em Lisboa.

A atividade da empresa subdivide-se entre estes dois espaços, sendo que é na sua sede (Mira) que nasceu o projeto, pois é aqui que se encontra maior parte do tempo, o *sponsor* e gestor do mesmo apesar da principal motivação do projeto, o cliente/utilizador recorrer mais aos escritórios de Lisboa.

A localização da sede de projeto em Mira também se prende com o facto da nova necessidade de apostar no mercado da **dinamização do território**, enquanto área de atuação da Atlantic Grids, como já referido é outra oportunidade da própria empresa incluir uma carteira de clientes mais vasta do próprio projeto, por exemplo, organizações e autoridades regionais. O apoio às autoridades gestoras do território é extremamente necessário à competitividade e concorrência entre territórios pela captação de recursos, investimentos, negócios, mão-de-obra, população e turistas. Desta forma, a Atlantic

Grids pretende estar mais próximo, e de forma descentralizada, de Municípios, Comunidades Intermunicipais, Comissões de Coordenação de Desenvolvimento Regional, entre outros organismos. Além de mais é em Mira que está sediada a atividade do analista em gestão e organização, que opera inúmeras operações essenciais ao projeto, bem como a atividade técnica de *design* de *software* e programador de *website*, sendo a empresa subcontratada também sediada em Mira.

Na unidade de Lisboa opera um outro sócio-gerente, que como gestor de projetos garante a proximidade de muitas organizações parceiras e interessadas no projeto, bem como de clientes. Tendo em conta a sua experiência em *International Business Developer* é decisão da Atlantic Grids posicionar esta função perto de um grande número e das maiores empresas de inovação e tecnologia do país.

5.5 Recursos Infraestruturais

A nível de Infraestruturas e no seguimento daquilo que é o espaço e o território onde a Atlantic Grids desenvolve a sua atividade e as suas operações, importa salientar dois parceiros institucionais:

- ◁ A sede da empresa localiza-se num dos espaços da Associação da Incubadora da Beira Atlântico Parque – AIBAP, que é uma associação científica, tecnológica e de formação, sem fins lucrativos e de natureza privada, cujo objeto consiste na criação de condições favoráveis e apoio ao desenvolvimento de iniciativas empresariais. A atividade da AIBAP consiste na promoção e acompanhamento de projetos e empresas inovadoras na sua fase embrionária e de start-up, colocando-as num mesmo espaço físico e pondo ao seu dispor um conjunto de serviços e gabinetes com áreas individualizadas, proporcionando-lhes, desta forma, a inserção num ambiente empresarial adequado bem como as condições necessárias ao seu sucesso na fase inicial. Para além da instalação física de empresas, existe ainda o serviço de arrendamento de posto de trabalho em *open space*. Tem por finalidade, ainda, a promoção da interação entre o meio empresarial e instituições de ensino e investigação, com vista a usufruir das vantagens, sinergias e complementaridade que daí decorrem.
- ◁ Já o escritório em Lisboa, localiza-se nos espaços da Associação Industrial Portuguesa (AIP) / Câmara de Comércio e Indústria. A Associação Industrial Portuguesa é uma associação empresarial

portuguesa, atualmente com estatuto de câmara de comércio, que procura representar os interesses dos seus associados junto dos organismos governamentais portugueses e estrangeiros e da opinião pública, satisfazendo as necessidades e expectativas do dono do projeto, do *sponsor* e de outras partes interessadas.

5.6 Recursos Humanos e Materiais

Para além dos recursos humanos necessários e técnicos já referidos na equipa de projeto, a empresa envolve outras valências humanas, que correspondem aos desafios envolvidos nas mais diversas operações, desde técnicos de projeto a técnicos de comunicação, ou contabilidade.

Já a nível material, os recursos são aqueles que a empresa já faz uso para a sua normal atividade (material informático, papel, material tecnológico, mobiliário, as *utilities*).

5.7 Restrições/Constrangimentos

Tendo em conta os objetivos temporais do projeto, a médio e longo prazo, das várias operações a realizar, o principal constrangimento pode ser a eventual execução de fundos comunitários e outros, que já estejam a ser contratualizados e postos em prática, o qual já não vai constar em oportunidades para o leque de empresas clientes e outros utilizadores da plataforma. É do nosso conhecimento que os fundos de gestão centralizada europeia como o Horizonte Europa e o INTERREG já preparam as suas segundas chamadas de avisos para projetos, assim como o PRR, que já vai realizando a suas operações. Por outro lado, os fundos comunitários provenientes do Portugal 2030 (acordo parceria 2021-2027), terminaram a fase de consulta pública em setembro de 2022 e sem operações a realizar, até ao momento.

Outros fatores de fragilização a ter em conta é a origem de fatores externos que não podemos controlar, tal como a capacidade de as empresas conseguirem desenhar os seus próprios projetos sem assessoria de uma empresa consultora. Também a existência de concorrentes no mercado pelas mesmas empresas de consultadoria é uma realidade.

Apesar das restrições institucionais e burocráticas existentes das fontes de financiamento público, a Atlantic Grids assume o risco do projeto – o risco de um projeto

consiste em todos os fatores que podem causar um determinado impacto no projeto. Existe o risco positivo, quando os fatores implicam uma alteração positiva ao projeto (oportunidade), ou negativos, quando causam perdas ou alterações negativas e que comprometam o projeto (ameaças). Tendo em conta que a gestão é mais do que um jogo de forças entre a capacidade de uso de recursos empresariais e a racionalidade, ou seja, a capacidade de gerir vários instrumentos de apoio à decisão estratégica é a materialização do conhecimento racional (científico) na transformação de recursos em *outputs* da gestão. Se pensarmos na gestão de projetos é o conhecimento fundamental relacionado com a atividade produtiva, que leva o estrategista a decidir entre várias alternativas, num processo de tomada de decisão, a melhor hipótese possível, mas para tal tem de assumir riscos, o risco de conjugar a capacidade técnica e humana com a envolvente contextual (económica, social, política, tecnológica, científica, sanitária) e transaccional (consumidores, fornecedores, mercado, recursos humanos e empresariais), onde se insere o projeto, a empresa, ou a organização.

Para finalizar este capítulo, depois de toda conceção e planeamento do projeto é possível partilhar todas as bases de planeamento estratégico, “processo formalizado da tomada de decisão, que elabora uma representação desejada de um estado futuro de uma empresa e especifica as modalidades de execução dessa vontade” (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013, p. 250), para o início do projeto.

6 - Planeamento da Execução e Controlo do Projeto - Planear, Estimar e Orçar os Custos do Projeto

6.1 Custos e Orçamentos

As orçamentações dos custos totais, dos custos de gestão, dos custos de comunicação, entre outros custos do projeto, visam o planeamento e gestão dos custos, a estimativa dos custos e a definição da orçamentação do projeto, bem como o seu modelo de financiamento (Miguel, 2019: 168). Desta forma é preciso identificar e selecionar as fontes de financiamento do próprio projeto, em si, sendo que até ao momento todas as operações do projeto foram custeadas por aquilo que é a rentabilidade da empresa na sua normal atividade, nomeadamente conceção de projetos empresariais, acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários, e trabalhos de estudos territoriais na área de atuação do desenvolvimento do território.

O orçamento ou *budget* é a afetação dos custos de cada tarefa e que, no seu conjunto, formam o orçamento global do projeto. Assim, cada tarefa tem um custo associado. No entanto, neste projeto não é necessário considerar alguns destes custos, pois quase a totalidade dos recursos já estão afetados a operações da restante atividade da empresa, excetuando-se a aquisição de direitos autorais (marcas e patentes).

Embora a gestão dos custos trate primordialmente dos custos dos recursos necessários para operacionalizar as atividades do projeto, deverá igualmente ter em conta o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilizar, manter e suportar o produto, serviço ou resultado do projeto (Miguel, 2019: 168). Neste sentido, e de forma a dar rentabilidade ao projeto é pretendido proporcionar vários pacotes de serviços aos clientes. É aqui de se pode diferenciar o cliente do utilizador da plataforma. O utilizador é todo e aquele que quiser aceder à nossa plataforma de forma gratuita e quiser conhecer as várias oportunidades que temos para apresentar às diferentes empresas, organizações, ou pessoas particulares. Já o cliente, é aquele que quiser receber um acompanhamento personalizado e filtrado das oportunidades possíveis, garantindo benefícios favoráveis ao serviço posterior de contratualização dos normais serviços da Atlantic Grids, alguns dos quais sistematizados no quadro 2.

É no cliente que Atlantic Grids terá uma grande fonte de proveitos a médio prazo, quer pelo preço a pagar pela assinatura dos pacotes, quer a longo prazo na possibilidade de novas contratualizações de serviços que decorram da nova ligação entre empresa e cliente. Por exemplo, o cliente poderá optar entre três pacotes, com preços diferentes a definir, que aqui iremos simular:

Quadro 2 – Pacotes de serviços (elaboração própria)

Fundos Europeus Plus €	Fundos Europeus Pro €€	Fundos Europeus Gold €€€
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico especializado em todas as Plataformas de contratação pública; • Notificações por email - mensagens e alertas relativos a concursos públicos e avisos de concursos; • Oportunidades de negócio - sugestão automática da sua empresa nas categorias de fornecimento e pesquisa por categorias; • 6 meses de assinatura; 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico especializado em todas as plataformas de contratação pública; • Notificações por email - mensagens e alertas relativos a concursos públicos e avisos de concursos; • Oportunidades de negócio - sugestão automática da sua empresa nas categorias de fornecimento e pesquisa por categorias; • Acesso à área avançada de gestão de procedimentos e comunicações; • 1 ano de assinatura; • 15% de desconto numa eventual contratação de serviços ou desenho de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico especializado em todas as plataformas de contratação pública; • Notificações por email - mensagens e alertas relativos a concursos públicos e avisos de concursos; • Oportunidades de negócio - sugestão automática da sua empresa nas categorias de fornecimento e pesquisa por categorias; • Acesso à área avançada de gestão de procedimentos e comunicações; • 2 anos de assinatura; • 30% de desconto numa eventual contratação de serviços ou desenho de projetos;

De acordo com o PIMBOK Guide o processo de estimativa dos custos pode socorrer-se de várias de fontes de informação (Miguel, 2019: 172-175), como: os custos totais, que incluem os custos baseados em taxas (exemplo, valor hora dos custos do trabalho), os custos de utilização (exemplo, custos relacionados com leasing) e os custos fixos; custos relacionados com o tempo (por exemplo, valor de um aluguer); custos relacionados com unidades (por exemplo, papel utilizado numa impressora); custos relacionados com o uso (por exemplo, o custo de utilização de uma máquina); etc.

Não é credível a inexistência de custos na construção e manutenção da plataforma. Mesmo que sejam os recursos já existentes na empresa o tempo dedicado ao projeto será custo do projeto. Poderão também ficar em aberto as questões da programação que será contratada a outra empresa especializada.

Neste dossier teve-se em conta aquilo que é a base de referência do âmbito do projeto – informação sobre os requisitos do projeto, restrições, pressupostos e *outputs*; registo dos riscos, tendo em consideração informação sobre resposta aos riscos; e as condições de mercado – identificação dos produtos, serviços e resultados disponíveis no mercado, bem como sobre quem os fornece e em que condições.

6.2 Planeamento

O plano da gestão do cronograma é a base de referência a ser utilizada durante a execução e controlo do projeto, pois identifica a metodologia e ferramentas de calendarização a utilizar para estabelecer o formato e os critérios para a sua calendarização (Miguel, 2019: 181).

De forma a estimar a duração das atividades do projeto já podemos identificar a sequenciação das suas atividades, estimando o prazo e custos do projeto com base no processo de construção emergente até ao seu encerramento com horizonte temporal em 2030.

No dia a dia deste planeamento contínuo e constante, é necessário que:

- ◁ O analista em gestão e organização identifique os novos avisos e concursos de oportunidades nos diversos programas de financiamento e instrumentos públicos. Ou seja, a consulta diária de oportunidades de financiamento e contratação pública, oportunidades de contratos de fornecedores, subcontratação, acordos de comercialização e distribuição, e outsourcing, oportunidades de oferta de acordos de pesquisa, acordos de assistência técnica, ou acordos de *joint-venture*, e ainda, oportunidades de colaboração em pesquisa, inovação e desenvolvimento;
- ◁ Depois da sua identificação, e em conjunto com o gestor de projetos e o sponsor do projeto também com competências na gestão de projetos tratem da informação recolhida de forma a poder transmitir ao Técnico de Design de Software e programador de website,
- ◁ Cabe ao Técnico de Design de *Software* e programador de *website* fazer todo o planeamento anterior ao desenvolvimento da plataforma website, incluindo a definição da arquitetura do software, e transformar tudo em um documento ou conjunto de documentos capazes de serem interpretados diretamente pelo programador, sendo neste caso o mesmo, de forma a conseguir importar todos os dados disponíveis para a plataforma, constituindo uma

base de dados de avisos/concursos para potenciais projetos e parcerias que se venham a estabelecer com a Atlantic Grids.

6.3 Avaliação Interna

Em contexto de autoavaliação, a análise de componentes e resultados do projeto ficará ao cargo da equipa gestora do projeto (*Project Manager*).

Após a sua primeira elaboração, através de uma análise SWOT, a equipa gestora irá efetuar semestralmente vários relatórios retrospectivos que servirão como base para um relatório final. Após o fecho do projeto será elaborado um relatório final onde se apresentarão diversas informações sobre o funcionamento do projeto ao longo do seu período de duração e os proveitos daí obtidos.

6.4 Avaliação Externa

O reconhecimento das opiniões exteriores ao projeto, ou seja, opiniões fora da organização, é de extrema importância pois reflete o sucesso ou insucesso do projeto. Sendo assim, serão solicitados alguns tipos de avaliação, sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo, das entidades que usufruírem do serviço, num tipo de questionário de gestão de qualidade e satisfação.

6.5 Análise SWOT

O risco de um projeto consiste na análise de todos os fatores que podem causar um determinado impacto no projeto. Existe o risco positivo, quando os fatores implicam uma alteração positiva ao projeto (oportunidade), ou negativos, quando causam perdas ou alterações negativas e que comprometam o projeto (ameaças).

Na base desta análise está todo um trabalho de diagnóstico interno (recursos e competências da empresa) capaz de planear o projeto segundo os pontos fortes e fracos da empresa. Na análise SWOT está incorporado, também, um diagnóstico externo, que analisa o ambiente contextual e transaccional, capaz de identificar oportunidades e ameaças. Todo este exercício feito ao longo do dossier é agora refletido nesta matriz para poder apontar as linhas estratégicas do projeto.

Apesar de a análise SWOT ser um instrumento de planeamento para formular estratégias e objetivos, esta só aparece nesta fase do dossier, depois de todo o diagnóstico interno e externo. Segundo as premissas do planeamento estratégico

moderno, as suas várias fases são simultâneas, pois assim é possível a formulação de estratégias para conseguir acompanhar as mudanças repentinas e constantes. Ou seja, o planeamento de um projeto é um processo de aprendizagem constante com uma abordagem capaz de uma maior adaptação contextual e transaccional.

Assim sendo, a tabela 3 reflete a análise SWOT da estrutura do projeto, segundo a perspetiva da empresa.

Tabela 3 – Análise SWOT (elaboração própria)

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<p><u>S(trengths) - Forças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◁ Existência no projeto de entidades com competências específicas nas demais áreas de intervenção: a internacionalização de empresas; as multilaterais financeiras; a dinamização do território; e a inovação. ◁ Capacidade de funcionamento e organizacional em equipa, bem como capacidade de liderança; ◁ Experiência nas áreas de atuação das partes interessadas do projeto; 	<p><u>W(eaknesses) -Fraquezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◁ Problemas de financiamento externo para atividades de consultadoria. Por norma a existência de concursos para apoios e financiamentos costumam indicar que tipo de atividades produtivas é que são elegíveis. A atividade de consultadoria prende-se mais com um serviço de apoio e não uma função produtiva que se materialize em resultados quantificáveis. ◁ Alguma indefinição na limitação de funções necessárias às operações de produção do projeto. Por vezes, não se sabe qual função cabe a que pessoa na equipa de projeto, pois as operações são coordenadas de forma concertada por todas as unidades do projeto, em vez de existir uma matriz de competências.

Fatores Externos	<u>O(pportunities) – Oportunidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◁ Contexto de grande existência de oportunidades de financiamentos no horizonte temporal de 2030; ◁ Novos quadros de financiamento comunitário e nacionais para as diversas áreas; ◁ A enorme vontade para uma rápida recuperação económica, face a retração provocada pela pandemia Covid-19; 	<u>T(hreats) - Ameaças:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◁ A atitude das empresas concorrentes. Existem empresas concorrentes, que são parceiras da Atalntic Grids em vários projetos, mas neste caso, as empresas da área da consultadoria que detenham o mesmo tipo de serviço representam uma ameaça às oportunidades de negócio que Atlantic Grids pretende estabelecer com os potenciais clientes em detrimento destes saberem das oportunidades de financiamento através de outros meios.
------------------	--	--

6.6 Avaliação e Monitorização

A avaliação e monitorização dos resultados do projeto é de extrema importância, permitindo estabelecer uma relação motivo-objetivo-sucesso.

Serão vários os motivos de sucesso do projeto, no entanto, a noção de sucesso é difícil de definir, pois em todos os projetos, os objetivos podem se alterar com o seu decorrer, bem como existência de resultados esperados e não esperados, sendo sempre que existe benefícios de futuro a longo prazo pelo *know-how* que se ganha. Existem motivos estratégicos e motivos de desempenho/*performance* (maior produtividade, eficiência e inovação com objetivos de atingir novas economias de escala e sinergia de recursos e competências).

A avaliação e monitorização dos resultados do projeto é possível através da realização de relatórios retrospectivos sobre a utilização do serviço feito pelos clientes da Atlantic Grids com os seguintes objetivos:

1. Segmentar o mercado por meio da identificação de potenciais clientes;
2. Desenvolver uma estratégia de comunicação adequada;
3. Posicionar melhor os produtos.

Este processo assenta na análise de:

- ◁ Variáveis quantitativas: características geográficas, setoriais e económicas das empresas, como a classificação de atividade económica, a dimensão da empresa e a sua localização.
- ◁ Variáveis qualitativas: motivos para a necessidade de financiamento externo; necessidade de recorrer a sistemas de incentivos; necessidade de usufruir serviços de consultadoria; Fatores que influem no tipo dos projetos a realizar.

No final deste processo de avaliação e monitorização, importa medir os impactos do serviço da Atlantic Grids:

- ◁ **Impactos económicos das atividades de consultadoria: retornos quantificáveis** (geração de novas atividades empresariais, crescimento industrial, estímulo à economia em geral, manutenção do emprego, criação de novos empregos, regeneração de meios urbanos e rurais);
- ◁ **Impactos sociais: retornos não quantificáveis⁴** (melhorar a coesão social, promover coesão territorial, recuperar áreas deprimidas ou mesmo elevar a autoestima coletiva);

Estes estudos permitem estabelecer várias tipologias de empresas alvo da estratégia comercial da Atlantic Grids, entre outras variáveis, é possível assim, distinguir entre as empresas já clientes e novas potenciais empresas clientes.

Estes dados de avaliação e monitorização ajudarão naquilo que será o “dia depois” do encerramento do projeto, bem como na sua sustentação, enquanto decorrer.

⁴ Estes retornos podem ser quantificáveis. No entanto, aqui são considerados não quantificáveis para a Atlantic Grids. Pois este é um dado que não interessa à atividade da empresa, mas sim as entidades, que tutelam as políticas públicas. Para o processo de avaliação do projeto interessa saber indicadores como: quantas novas atividades empresariais se criaram, a percentagem de crescimento industrial, qual a manutenção do emprego, ou a quantidade de criação de novos empregos.

7 - Planeamento de Encerramento do Projeto - Conclusão

O projeto tem horizonte em 2030, pelo que importa planear as atividades de encerramento do projeto.

Desde logo, o **encerramento administrativo do projeto**, que contempla uma série de operações de ajustamento de recursos e competências dedicadas ao projeto, que devem passar para uma outra fase, ou nova atividade.

Apesar do seu horizonte temporal, a empresa antecipa dois fins possíveis para o desfecho do projeto. Após o **encerramento de contratos** quer com clientes, quer com fornecedores, haverá uma recolha de contactos e operações realizadas com clientes de forma a poder continuar a prestar serviços noutras atividades, ou projetos empresariais. Neste sentido e tendo em conta os tipos de encerramento de projeto (Miguel, 2019: 325-327), a Atlantic Grids prevê um encerramento por **adição**, ou por **integração**. Por adição de novas áreas de atuação da atividade da empresa na mesma plataforma de forma a manter/alargar a base de dados, ou integração dessa plataforma em novos horizontes temporais dos quadros de financiamento, nomeadamente o próximo quadro financeiro plurianual, que se venha a constituir para depois de 2027 e como implementação da melhoria contínua do desempenho. O encerramento por **inanição** não é colocado como hipótese, pela empresa, esperando que o sucesso da plataforma justifique a sua necessidade. Já o encerramento por **extinção** não é previsto tendo em conta a forte margem de adaptação da plataforma a outras valências e novos períodos de financiamentos, como por exemplo o Balcão 2020, que se adaptou ao novo quadro financeiro plurianual, através do Balcão dos Fundos, agrupando no mesmo balcão os concursos que faltam executar do Portugal 2020 com os novos concursos que irão abrir do Portugal 2030.

Enquanto plataforma de partilha de oportunidades de financiamentos, é pretendido que as empresas mantenham o diálogo e relação com a empresa prestadora do serviço de consultadoria, que pode ajudar na procura de futuros investimentos e apoios. Assim sendo o resultado deste projeto é o apoio e capacitação mais abrangente daquilo que são as atividades das empresas que adquiram este serviço.

Não assumido como principal objetivo, o projeto pode, após sua fase de avaliação, ser um instrumento decisivo para a institucionalização de uma nova e própria marca empresarial, resultante de uma estratégia empresarial, a ser adotada em novo dossier de projeto.

Concluindo, o encerramento do projeto poderá ter de seguir o caminho de adição, ou seja, por adição de algo mais ou posterior ao projeto, ou por integração do mesmo em outros projetos, neste caso outras marcas, tendo em conta o horizonte temporal. Ou seja, este projeto sustenta-se naquilo que são os planos estratégicos nacionais e europeus como instrumentos de apoio à decisão para a captação de financiamento público, numa perspetiva de **estratégia emergente**, que conjuga uma dinâmica de conflito e instabilidade no ato da gestão estratégica, pois o ambiente de negócio e gestão em que o projeto se insere é marcado pela intensidade e rapidez com que acontecem as mudanças nos cenários sociopolítico e económico, sendo que, “a chave da gestão estratégica reside na capacidade de adaptação à mudança, uma vez que as estratégias são planos adaptados a uma situação específica” (Fernandes, 2007, p. 16). O termo estratégia emergente foi introduzido na década de 1970, por Henry Mintzberg⁵, e significa uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica, pela organização, à medida que vai se desenrolando (Vieira, Martins, & Gonçalves, 2015, p. 56), enquadrando a realidade em que se desenvolve o atual projeto, em particular a redação do seu dossier.

7.1 Conclusão

Por opção, tendo em conta a natureza do tipo de trabalho que se tem vindo a realizar, decidiu-se incluir a conclusão deste Trabalho de projeto no último capítulo do seu dossier “Planeamento de Encerramento do projeto”.

Com proveito académico na área da ciência política e das políticas públicas, é possível aferir que os instrumentos de apoio, como a plataforma proposta, integram componentes críticas, promovem o diálogo entre instituições e atores, sendo este um dos principais objetivos do projeto, dotar as entidades de metodologias de atuação estratégica no exercício das suas competências, onde se encaixam sempre equipas multidisciplinares, capazes de realizar a análise de multicritérios e custo-benefício de abordagem económica, conciliada com a abordagem política relevante.

A execução nacional de fundos de apoio a projetos está dependente da atribuição pública dos programas de financiamento. O processo de gestão territorial tem subjacente a intenção e a consciência de agir em domínios (temáticos) como, por exemplo, a economia ou a administração e a governação pública, com vista a atingir objetivos previamente fixados, no contexto de uma determinada orientação ou política.

⁵ Importante académico e autor de diversos livros na área de administração.

De forma a dar resposta à questão que dá o mote científico a este trabalho, ainda assim, de natureza académica, apesar de baseado num caso concreto profissional, este último capítulo subdivide-se em conclusões do tipo técnicas e científicas. Pretendeu-se por um lado, surtir/simular efeitos ao nível de operacional da estratégia empresarial, por outro lado, definir a problemática a tratar de forma a poder responder rigorosamente à questão: Qual o papel da política pública na salvaguarda de inovação empresarial?

Depois da identificação do caso concreto de projeto, e os enquadramentos existentes em termos de planos e políticas públicas para a sua concretização, foi possível identificar as diferentes opções e caminhos a seguir no plano da sua gestão estratégica.

Concluída toda a recolha e análise de informação sobre as oportunidades de apoio, financiamento e diversos tipos de contratações possíveis no âmbito da atividade da empresa, será necessário importar todos os dados disponíveis para a plataforma, constituindo uma base de dados de avisos/concursos para potenciais projetos e parcerias que a Atlantic Grids deseja vir a estabelecer com aqueles que desejarem ou entenderem ser seus clientes, em serviços de assessoria, consultoria, desenho de projeto, submissão de candidaturas, ou outros tipos de pedidos.

Assim sendo, será possível compreender a influência do papel dos mercados internacionais na economia nacional e de que formas as políticas públicas se adaptam ao quadro institucional e empresarial. Ou seja, entender como a natureza das relações económicas internacionais, sobretudo europeias, conseguem impulsionar o comércio e investimento, através de instrumentos de política pública.

Outra conclusão, que podemos obter, será como a economia de mercado pode garantir a salvaguarda de inovação empresarial, através da política pública, pois os atores da governação, conseguiram promover um ambiente de cooperação empresarial e organizacional, que surge como tentativa de supressão de mercado (inovação), conjugando a concorrência e cooperação entre empresas e organizações. Este é um tipo de inovação baseada na economia do conhecimento, em que o conhecimento é tido como uma fonte de lucro, pois ele trata-se de um *input* como fator produtivo e vantagem competitiva, ou seja, a entrada num novo mercado. Se por um lado são formulados instrumentos para promover a cooperação entre empresas para aproveitar os benefícios económicos daí resultantes, por outro é necessário preservar a concorrência entre empresas quando são concorrentes diretos, mesmo que isso signifique que há vantagens económicas que não serão aproveitadas.

Concluindo, este projeto é de extrema relevância como a plataforma que propõe melhorar a competitividade e a internacionalização das PME do nosso país, e em particular dos clientes da Atlantic Grids.

8 – Bibliografia

- Abreu, J. d., António, J. H., Cerol, J., & Gonçalves, J. F. (2020). *Índice de Sustentabilidade Municipal 2020*. Universidade Católica Portuguesa, CESOP, Centro de Estudos e Sondagens de Opinião da Universidade Católica, Lisboa.
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (s.d.). Fundos da União Europeia/Período 2021-2027. Obtido de Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.:
<https://www.adcoesao.pt/fundos/pos-2020/enquadramento/>
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (s.d.). *Multilaterais Financeiras*. Obtido de aicep Portugal Global:
<https://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Multilaterais/Paginas/MultilateraisFinanceiras.aspx>
- Barbé, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Coelho, P. M. (Julho de 2016). *Rumo à Indústria 4.0*. Dissertação, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Mecânica, Coimbra.
- Conselho Europeu extraordinário de Lisboa: para uma Europa da inovação e do conhecimento. (Março de 2000).
- Despacho do Secretário de Estado Adjunto, do Trabalho e da Formação Profissional. (27 de agosto de 2020). Portaria n.º 206/2020. *Série I*. Diário da República n.º 167/2020.
- Fernandes, A. (2007). Dimensão integrativa do planeamento estratégico. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 14-19.
- Ferreira, F., & Seixas, P. C. (Stembro/Dezembro de 2017). Portugal 2020 e o novo glossário do desenvolvimento territorial: territorialização ou neoinstitucionalização? *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)*, 9(3), pp. 487-499. doi:10.1590/2175
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (III ed.). Oxon: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Gabinete de Estudos e Relações Internacionais do Ministério das Finanças. (s.d.). Retorno para a economia nacional resultante da participação de Portugal nas multilaterais. *Publicação Anual - JAN 2022*. (A. p. Portugal, Ed.) Obtido de
<https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/inline-files/retorno-participacao-multilaterais-jan-2022.pdf>
- Galhardo, R. M. (2017). *A política regional em Portugal no quadro dos paradigmas territoriais dominantes nas últimas décadas*. Lisboa: Departamento de Economia Política do ISCTE-IUL.

- Graziano, P., & Vink, M. P. (2007). *Europeanization. New Research Agendas*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Holanda, L. M., Francisco, A. C., & Kovalski, J. L. (maio/agosto de 2009). A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. *38(2)*, pp. 96-109. Obtido de <https://www.scielo.br/j/ci/a/GbQXXHfjWcysgwFr7PfqKSQ/?lang=pt&format=pdf>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European Integration*. New York; Oxford: Rowman & Littlefield Publishers. Inc.
- ISO - International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21500:2020 - Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. American National Standards Institute (ANSI).
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013). *Strategor* (6ª ed.). Paris: Dunod.
- Miguel, A. (2019). *Gestão Moderna de Projetos. Melhores Técnicas e Práticas*. (8ª ed.). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2006). *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território*.
- Ministério do Planeamento. (22 de Abril de 2021). *PRR - Recuperar Portugal, Construindo o futuro*. Obtido de <http://www.portugal.gov.pt/>: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDQzMgYAqIWYyYAUAAAA%3D>
- OECD and Eurostat. (2018). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. *Oslo Manual 2018 - Guidelines fo collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- PORTUGAL 2020. (Julho de 2014). *Acordo de Parceria 2014-2020*. Obtido de https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/1._ap_portugal_2020_28julho_0.pdf
- Presidência do Conselho de Ministros. (14 de Novembro de 2007). Decreto-Lei n.º 381/2007. *Aprova a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3, Diário da República n.º 219/2007, Série I*.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Conselho de Ministros n.º 98/2020. *Estratégia Portugal 2030*.
- Project Management Institute. (2021). *PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* (Seventh Edition ed.).
- Ruivo, F. (1990). Local e Política em Portugal: o Poder Local na Mediação entre Centro e Periferia. *Revista crítica de Ciências Sociais*(30), pp. 75-95.

- Santos, M. O. (28 de Julho de 2011). Noções Introdutórias Sobre o Processo de Planeamento. Obtido de https://home.uevora.pt/~mosantos/download/Planeamento_NocoosIntrodutorias_28Jul11.pdf
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*, McGraw Hill Book Company Inc.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. 2. São Paulo: Atlas S.A.
- Sousa, A. J. (2006). Pensar e Agir Estrategicamente: traços para uma gestão mais competente. *Economia com Compromisso: Ensaios em Memória de José Dias Sena, in Branco, M., Carvalho, L., & Rego, C. (Coords.), pp. 227-244.*
- Thorstensen, V. (Maio de 1998). A OMC – Organização Mundial do Comércio e as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais. *Revista Brasileira de Política Internacional*(41 (2)), pp. 29-58.
- Vieira, E. J., Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (2015). Teoria da complexidade sob a perspectiva da gestão. *CADERNOS UniFOA*, pp. 51-66.