

HD62, 7. L43
8001 52409

Reservado

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM: Economia e Gestão do Território

**O PAPEL DO TERRITÓRIO NA COMPETITIVIDADE DAS
MICROEMPRESAS**

CARLA CRISTINA MENDES LEAL

Orientação: Professor Doutor Raul Manuel Gonçalves Lopes

Júri:

Presidente: Professor Doutor José Pedro Veloso de Sousa Pontes

Vogais: Professor Doutor Manuel Fernando Cília Mira Godinho

Professor Doutor Raul Manuel Gonçalves Lopes

Outubro de 2001

RESUMO



Num contexto de globalização a redução do ciclo de vida dos produtos obriga a que as empresas, para sobreviverem no mercado, adoptem uma postura cada vez mais competitiva. Flexibilidade e inovação constituem o suporte fundamental da sua posição competitiva. No caso das microempresas, dadas as suas características, que à partida se afiguram desvantajosas, torna-se ainda mais pertinente compreender de que forma podem sobreviver no mercado global.

A definição do posicionamento da empresa passa pela análise dos factores que lhe permite atingir uma boa *performance* competitiva. Estes factores têm como elemento central a inovação, mas as características particulares de enquadramento de cada empresa, principalmente a sua forma de inserção no território, conduzem a diferentes perspectivas da forma como esta inovação pode ser gerada, o que nos leva a colocar a questão: o grau de sucesso das microempresas está relacionado com o seu modo de inserção no território?

Para responder a esta questão orientámos o nosso trabalho no sentido de analisar os determinantes da competitividade, para em seguida nos concentrarmos sobre os aspectos territoriais dessa mesma competitividade, domínio em que emerge a relevância das redes que se estabelecem entre os diversos intervenientes. Pretendemos assim esclarecer se na presença de redes de mercado e de fácil acesso aos factores avançados de competitividade as empresas alcançam padrões elevados de inovação e se, com isso, obtêm maior sucesso competitivo do que as empresas que operam de forma isolada não fomentando grandes relações com o seu meio envolvente. Esta análise conduz-nos também à verificação da diferenciação territorial dos determinantes da competitividade.

Com base num inquérito efectuado a empresas que se candidataram ao Regime de Incentivos às Microempresas analisámos de que modo a *performance* competitiva das empresas em estudo é afectada pela forma como se inserem no território.

Palavras Chave: Competitividade, Território, Inovação, Meios, Redes, Microempresas, RIME.



ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE QUADROS	7
AGRADECIMENTOS	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E TERRITÓRIO	15
1. Contextualização da Problemática da Competitividade	15
2. As principais contribuições de Porter para a <i>visão sistêmica da competitividade</i>	17
3. As principais contribuições do Sistema Nacional de Inovação para a <i>visão sistêmica da competitividade</i>	26
4. Os determinantes territoriais da competitividade	29
CAPÍTULO II - A INOVAÇÃO COMO FENÓMENO DE GÉNESE TERRITORIAL	36
1. Introdução	36
2. Os Complexos Territoriais de Produção	39
3. Território enquanto espaço de integração das duas esferas de conhecimento	42
4. O Meio como determinante da inovação	45
5. A interacção materializada nas redes territoriais	49

CAPÍTULO III - O SUCESSO DAS MICROEMPRESAS E A SUA INSERÇÃO NO TERRITÓRIO: APREENSÃO EMPÍRICA	52
1. Modelo analítico	52
2. Memo metodológico-processual da análise empírica	59
3. Os resultados da investigação	63
<i>A) Caracterização Geral da Empresa e do Empresário</i>	63
<i>B) Indicadores de Desempenho</i>	76
<i>C) Redes Empresariais</i>	81
<i>D) Factores Avançados de Competitividade Localizados no Território</i>	94
<i>E) Capacidade de Gestão</i>	102
NOTAS CONCLUSIVAS	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2.1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	18
Figura 1.2.2 - As três estratégias competitivas	19
Figura 1.2.3 - Sistema determinante da vantagem competitiva das nações	22
Figura 1.4.1 - Sistema determinante dos estádios de competitividade territorial	34
Figura 3.1.2 - Modelo de análise	58
Figura 3.3.1. – Distribuição da amostra por sector de actividade	64
Figura 3.3.2. - Distribuição geográfica da amostra	65
Figura 3.3.3. - Ano de constituição das Empresas	66
Figura 3.3.4. - Idade dos inquiridos	68
Figura 3.3.5. - Nível de escolaridade dos indivíduos	69
Figura 3.3.6 - Motivos que levaram à criação da empresa	72
Figura 3.3.7 - Motivos para escolha da Área de Negócio I	74
Figura 3.3.8 - Motivos para escolha da Área de Negócio II	75
Figura 3.3.9 – Evolução face ao previsto no Projecto	77
Figura 3.3.10 – Expectativas futuras	77
Figura 3.3.11 – Satisfação do Empresário	78
Figura 3.3.12 – Evolução do rendimento líquido mensal	79
Figura 3.3.13 – Indicador de sucesso	80
Figura 3.3.14 – Relação do indicador de sucesso com a informação para o negócio de fornecedores	83

Figura 3.3.15 – Relação do indicador de sucesso com a informação para o negócio de clientes	85
Figura 3.3.16 – Relação do indicador de sucesso com a ligação anterior à actividade	86
Figura 3.3.17 – Relação do indicador de sucesso com a criação anterior de empresa	87
Figura 3.3.18 – Relação do indicador de sucesso com a informação para o negócio por agente	92
Figura 3.3.19 – Relação do indicador de sucesso com a actividade associativa	94
Figura 3.3.20 – Relação do indicador de sucesso com o nível de escolaridade	97
Figura 3.3.21 – Relação do indicador de sucesso com a distância aos serviços especializados	100
Figura 3.3.22 – Relação do indicador de sucesso com factores condicionantes da estratégia da empresa	103
Figura 3.3.23 – Principais áreas dos investimentos realizados	104
Figura 3.3.24 – Relação do indicador de sucesso com a intenção de efectuar novos investimentos	105

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.3.1 - Forma jurídica	67
Quadro 3.3.2 - Principal área em que exercia funções e situação profissional	71
Quadro 3.3.3 – Indicador de sucesso por localização dos fornecedores	82
Quadro 3.3.4 – Indicador de sucesso por localização dos clientes	84
Quadro 3.3.5 – Relação do indicador de sucesso com o número de relações de colaboração formais e informais	89
Quadro 3.3.6 – Relação do indicador de sucesso com o exercício de outras actividades	90
Quadro 3.3.7 – Níveis de escolaridade por zonas de modulação regional	96
Quadro 3.3.8 – Relação da distância aos serviços especializados por localização	99
Quadro 3.3.9 – Relação do indicador de sucesso com a localização	101

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer a compreensão por parte das minhas dirigentes na Direcção Geral do Desenvolvimento Regional, Dra. Isabel Câmara Pestana e Dra. Dina Ferreira, sem a qual não teria sido possível a realização deste trabalho. Estes agradecimentos são extensivos às minhas colegas, Sofia Pinha, Ana Dias e Alexandra Rocha, pela força que me deram nos dias de maior angústia.

Agradeço à equipa do ISEG, responsável pela avaliação do Regime de Incentivos às Microempresas, pela possibilidade que me deu de utilizar no meu trabalho a informação realizada no âmbito da referida avaliação, e em especial ao Dr. Paulo Madruga pela disponibilidade que sempre demonstrou.

Ao Dr. Mendes Baptista devo a sugestão de me ter indicado o Professor Doutor Raul Lopes para meu orientador.

Uma palavra de especial agradecimento ao professor Raul Lopes, que apesar de não me conhecer aceitou ser meu orientador, e sempre com a maior paciência do mundo foi acompanhando este trabalho, ajudando a colmatar as suas falhas, e incentivando a sua realização.

Os meus agradecimentos vão também para todos os meus familiares e amigos pelas palavras de estímulo com que sempre me presentearam ao longo deste período, e em particular para a Zélia Picoito pelo acompanhamento que me dedicou nos últimos meses.

Aos meus pais e irmão, e em especial ao Nuno, que poucos meses depois de casarmos se viu privado da minha atenção, dedico este trabalho.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos quatro anos toda a minha actividade profissional foi centrada nas microempresas, pois faço parte da equipa técnica que acompanha a gestão do Regime de Incentivos às Microempresas (RIME I).

Assisti à criação de muitas empresas e, infelizmente, também ao encerramento de outras, tive a possibilidade de avaliar no terreno a forma como estas se comportam, através de visitas de acompanhamento e fiscalização, bem como a evolução das empresas, através de comunicações dos promotores, dos Centros de Emprego e das Instituições Financeiras responsáveis pelo acompanhamento dos projectos.

Confrontada com a necessidade de escolher um tema para a minha dissertação, logo me ocorreu tentar aprofundar a questão dos factores que estão subjacentes à competitividade deste tipo de empresas.

A pertinência de abordar esta questão, para além das motivações de ordem profissional, reside na actualidade do tema relativo aos novos desafios, associados ao contexto actual da globalização, que as empresas enfrentam em termos de competitividade.

É neste contexto, que o Comité das regiões no seu parecer sobre *Como encorajar a competitividade das empresas europeias face à mundialização* (2000) defende que os efeitos da globalização se vão fazer repercutir nas estratégias das empresas por: *uma aceleração da sua actividade internacional, que não é motivada apenas pela aproximação dos mercados mas também pelo acesso a recursos locais específicos, [nomeadamente] de competências, proximidade de outras empresas, efeitos de agrupamento de empresas (clusters); uma aceleração da sua hibridização*

tecnológica: penetração em novas actividades, aquisição de empresas em sectores novos, alianças e cooperação industrial, etc (Comité das Regiões 2000:27).

Assiste-se, assim, ao desenvolvimento de duas tendências em sentidos distintos: a competitividade passa pela disputa de áreas de mercado cada vez mais longínquas da área de inserção, mas passa também pela consolidação das empresas em função da sua envolvente (sinergias entre o território, os recursos humanos e as instituições).

A competitividade deverá, então, basear-se na valorização das diferenças existentes nos territórios. Esta constatação faz com que a questão da *nacionalidade* das empresas perca a sua importância, passando a verdadeira questão a ser a da *territorialidade*.

Às empresas, para que consigam dar resposta em tempo útil aos novos desafios que enfrentam devido ao aumento da concorrência e à tendencial redução do ciclo de vida dos produtos, exige-se que adoptem uma postura cada vez mais competitiva. No caso particular das microempresas, dada a sua reduzida dimensão (empresas que possuem menos de dez trabalhadores), torna-se ainda mais premente compreender de que forma podem sobreviver no mercado global, pois embora tendam a não exportar nem por isso deixam de concorrer localmente com as empresas do mercado global.

É precisamente sobre este tipo de empresas que recairá a nossa análise empírica. Debruçando-nos sobre a problemática da competitividade das empresas, e considerando as referências feitas à questão da territorialidade, iremos perspectivar a análise teórica ao nível da influência que o território assume na competitividade, para posteriormente testarmos a aplicabilidade desta abordagem, em termos empíricos, ao caso das microempresas portuguesas.

Assim, pretendemos problematizar a relação entre o sucesso competitivo das empresas e a sua capacidade de inovar, e demonstrar que esta capacidade de inovar depende da integração da empresa no seu meio envolvente. Esta problematização

conduz-nos à hipótese que norteará todo este trabalho: o grau de sucesso das empresas está positivamente relacionado com o seu modo de inserção no território.

Para explorar a influência do território na competitividade das empresas, orientámos o nosso estudo no sentido de analisar os determinantes da competitividade, para em seguida nos concentrarmos sobre os aspectos territoriais dessa mesma competitividade, domínio em que emerge a relevância das redes que se estabelecem entre os diversos intervenientes.

E foi no intuito de identificar os factores determinantes da competitividade, e de especificar a sua componente territorial, que optámos, de entre os vários corpos teóricos existentes, por assumir como ponto de partida a visão sistémica da competitividade, expressa nas abordagens de Porter e no conceito de Sistema Nacional de Inovação.

Em alternativa a esta opção, ponderámos a hipótese de começar por invocar a abordagem tradicional da competitividade, assente nos custos relativos dos factores de produção. No entanto, como esta vertente se encontra presente na visão sistémica da competitividade, através da designação dos seus factores primários, optámos por não o fazer. É, ainda, de assinalar que a utilização das referências teóricas pelas quais optamos, em função dos nossos objectivos, não pretende fazer uma apresentação exhaustiva das mesmas, mas tão só reter os elementos que se afiguram pertinentes para a construção do nosso percurso teórico.

O nosso trabalho encontra-se estruturado em três grandes capítulos: no primeiro capítulo é feita uma apresentação geral das problemáticas da competitividade, da inovação e do território; no segundo capítulo é apresentada a inovação enquanto fenómeno de génese territorial; e no terceiro capítulo é apresentado o tratamento empírico da questão dos diferentes modos de inserção no território.

Assim, no primeiro capítulo – Competitividade, Inovação e Território – começamos por apresentar a visão sistémica da competitividade pela abordagem efectuada por Porter, verificando, em primeiro lugar, na perspectiva da empresa e da

indústria em que esta se insere as diferentes estratégias competitivas existentes, para depois, na perspectiva de enquadramento nacional dos determinantes da competitividade, compreender como é que na perspectiva do autor as empresas localizadas num dado país podem atingir uma vantagem competitiva consistente. De facto, a inovação enquanto elemento central do sucesso competitivo, que se manifesta através das interacções que ocorrem no sistema, apresentou-se-nos como um elemento do maior interesse para a análise da competitividade que pretendemos realizar. Contudo, a abordagem de Porter não é satisfatória no que se refere aos factores de que faz depender a inovação: basicamente factores ligados à pressão concorrencial. Por outro lado, esta abordagem demonstrou-se pouco satisfatória no que se refere à análise da influência do território na competitividade limitando-se a sublinhar a relevância da aglomeração geográfica.

Para tentar compreender a importância da dimensão territorial na competitividade, através da diferenciação qualitativa dos factores locais de suporte da competitividade que se vai traduzir em diferentes *performances* competitivas, serão ainda abordadas no primeiro capítulo as dimensões da competitividade territorial apresentadas por Raul Lopes. Aqui, a competitividade radica em três grandes grupos de factores, que são o *padrão local das vantagens comparativas*, a *dinâmica do tecido produtivo local* e as *condições de inserção territorial*.

De facto, nas abordagens de Porter e do Sistema Nacional de Inovação, de uma forma relativamente simples e que se baseava na agregação de factores e sinergias (concorrenciais para uns e de aprendizagem para outros), parecia fácil atingir uma boa performance competitiva, contudo a identificação das características dos territórios que podem levar as empresas a atingir performances inovativas diferentes, leva-nos a dispensar maior atenção à análise dos fenómenos numa perspectiva territorial.

Assim, procedemos à análise da inovação na perspectiva de que ela é a "alavanca" da competitividade, tal como é defendido nas abordagens sistémicas, para no

segundo capítulo – A Inovação como Fenómeno de Génese Territorial – apreender a génese territorial da inovação.

Iremos, então, no segundo capítulo, apresentar como ponto de partida para a análise da influência do território na inovação, a capacidade do território de integrar o conhecimento codificado (conhecimento científico e tecnológico) oriundo do exterior, com o conhecimento internamente produzido (conhecimento tácito). Será este aspecto do território que nos permitirá obter uma melhor compreensão da forma pela qual os conhecimentos científicos e tecnológicos vindos do exterior são assimilados, transformados e adaptados às necessidades locais.

Será ainda demonstrado, neste capítulo, que é no meio em que a empresa se enquadra que iremos encontrar os alicerces da inovação, dado que neste se realizam as interacções necessárias para o surgimento dos processos inovativos. Estes processos assentam sobretudo nas dinâmicas de aprendizagem e na lógica de interacção que se desenvolve entre os actores.

A necessidade de concretizar o cruzamento das dinâmicas de aprendizagem com a lógica de interacção, e de preparar as linhas condutoras da nossa análise empírica, levou-nos à exploração, na última secção do segundo capítulo, das redes que se estabelecem entre os actores enquanto veículo de transmissão dos conhecimentos, dos recursos e das tecnologias existentes. Importa precisar que, as interdependências apresentadas como determinantes são aquelas que contribuem para pôr em marcha processos de inovação e as que resultam não somente de simples relações de mercado.

No terceiro capítulo – Os Diferentes Modos de Inserção no Território: Apreensão Empírica – procederemos à apresentação dos resultados da análise da nossa componente empírica, bem como à confrontação desses resultados com a nossa hipótese de trabalho. Foram utilizados, neste trabalho, como componente empírica, os dados resultantes de um inquérito por questionário efectuado no âmbito da avaliação do

Regime de Incentivos às Microempresas (RIME), que está a ser efectuado por uma equipa do ISEG.

Por entendermos que a integração das empresas com o seu Meio envolvente está dependente, não só da forma como ela se relaciona em rede com os outros agentes, mas também com a existência de factores avançados de competitividade localizados no território e com a capacidade de gestão das empresas, pretendemos, neste trabalho, dar uma ideia do posicionamento das empresas face aos três elementos determinantes do seu modo de inserção. A análise estatística dos dados foi conduzida por um modelo analítico que assentou na operacionalização dos conceitos de redes, de factores avançados de competitividade e de capacidade de gestão.

CAPÍTULO I

COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E TERRITÓRIO

1. Contextualização da Problemática da Competitividade

Numa perspectiva tradicional, a competitividade de uma empresa reflectia-se na forma como esta geria os factores de produção e através deles conseguia produzir com menores custos que os seus concorrentes e, conseqüentemente, aumentar a sua margem de comercialização. Desta forma, as vantagens competitivas confundiam-se com as vantagens comparativas, pois a posição competitiva da empresa dependia da produtividade relativa do trabalho e do custo relativo das matérias-primas, o que vai ao encontro das vantagens comparativas definidas por David Ricardo. A competitividade assentava assim em elementos externos à empresa e a esta cabia o papel de se ajustar aos preços de equilíbrio de mercado e contrariar a lei dos rendimentos decrescentes, através da interiorização do progresso técnico, pela acumulação de capital.

Mais recentemente surge um novo paradigma designado *visão sistémica da competitividade*, em que a competitividade é entendida como sendo de natureza plurideterminada, dinâmica e sistémica. Nesta abordagem a empresa é enquadrada num sistema mais abrangente em que, embora seja reconhecido que os menores custos de produção podem constituir um factor de competitividade, é à estratégia competitiva das empresas, à qualidade e à diferenciação que é dado ênfase enquanto formas sustentadas de obtenção de competitividade.

Assim, podemos distinguir duas perspectivas de competitividade das empresas: uma assente numa visão de curto prazo baseada na produção de bens estandardizados e outra numa visão de longo prazo baseada na diferenciação e na inovação.

Na perspectiva dita de longo prazo, a inovação afirma-se como o *motor da competitividade*, sendo a inovação resultante da interacção das empresas com o seu meio envolvente. Embora esta perspectiva seja partilhada tanto pela abordagem de Porter como pelas abordagens dos autores que baseiam a sua análise no conceito do Sistema Nacional de Inovação (SNI), estas duas abordagens divergem no que se refere à forma como a inovação é gerada. Assim, Porter considera que a principal fonte de inovação é a *pressão concorrencial* existente no meio envolvente à empresa, enquanto as sinergias de aprendizagem inerentes ao sistema económico e o estímulo das instituições de suporte à inovação e à acumulação de *capital humano* são as principais fontes de inovação na abordagem do SNI.

Nas secções seguintes iremos debruçar-nos sobre a *visão sistémica da competitividade*, começando pela abordagem efectuada por Porter, para depois passarmos aos contributos de vários autores que centram a análise no conceito de Sistema Nacional de Inovação. Na secção dedicada a Porter iremos explorar os contributos deste autor para a análise da competitividade tanto na perspectiva da empresa e da indústria em que esta se insere como na perspectiva do enquadramento nacional dos determinantes da competitividade. Na secção dedicada ao Sistema Nacional de Inovação a abordagem da competitividade é centrada nas relações que se estabelecem entre os actores capazes de gerar melhores desempenhos competitivos.

Se as abordagens anteriormente referidas são importantes para esclarecermos o papel da inovação na competitividade, no que se refere ao papel do território pensamos que estas abordagens não o exploraram com a profundidade desejada, pelo que na secção 4 iremos centrar o nosso estudo na abordagem efectuada por Raul Lopes dos *determinantes da competitividade territorial*.

2. . As principais contribuições de Porter para a *visão sistémica da competitividade*

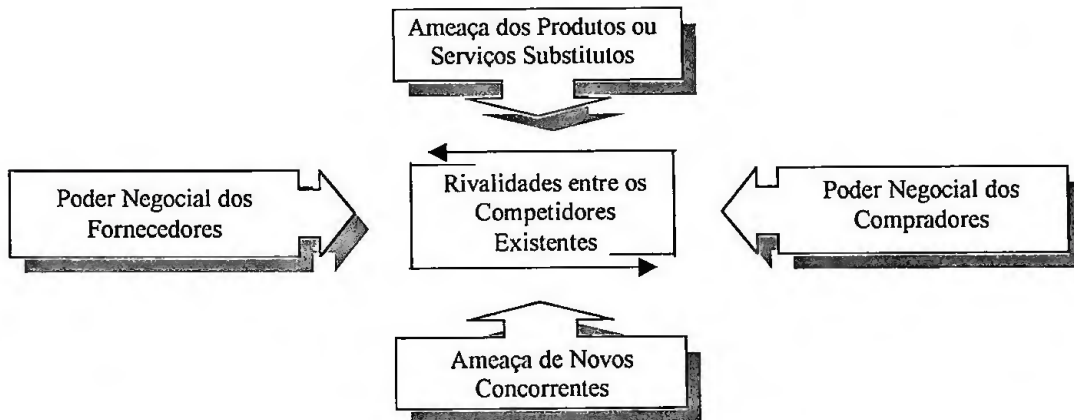
A *visão sistémica da competitividade*, referida anteriormente, encontra na perspectiva do *diamante* formulado por Porter uma das principais abordagens.

Seguindo o percurso teórico efectuado pelo autor começaremos por estudar na óptica da empresa e da indústria em que esta se insere as fontes de vantagem competitiva e as diferentes estratégias competitivas apresentadas em *Competitive Strategy* (1980) e em *Competitive Advantage* (1985).

A estratégia competitiva é definida como *...a busca de uma posição competitiva favorável na indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência...* (Porter 1985:1). A empresa para escolher a sua estratégia competitiva deverá, por um lado, analisar a atractividade da indústria em que se insere e, por outro, a sua posição competitiva dentro dessa indústria.

A atractividade da indústria em que a empresa se insere surge assim como o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa. Porter defende que a estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência que determinam a atractividade de cada indústria, sendo que a análise da *estrutura da indústria* que irá permitir atingir tal compreensão é baseada em cinco forças competitivas: ameaça de novas entradas, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e a rivalidade entre empresas existentes. A figura seguinte representa as relações existentes entre as cinco forças competitivas apresentadas por Porter.

Figura 1.2.1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria ¹



Estas cinco forças competitivas podem assumir graus de importância diferentes na determinação da rentabilidade da indústria em função da sua *estrutura industrial* e das suas características técnicas e económicas.

A segunda questão central da estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro da indústria. A empresa deverá procurar obter uma vantagem competitiva sustentável no interior da indústria, existindo dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança de custo e a diferenciação. Se juntarmos a estas duas vantagens o âmbito competitivo (focalização num segmento de mercado) estamos perante as três estratégias base para a definição do posicionamento da empresa. Assim as três estratégias genéricas (*Vd.* Figura 1.2.2) apresentadas são: a liderança de custo, a diferenciação e o âmbito competitivo. Nesta última estratégia a empresa poderá procurar uma vantagem de custo no seu segmento - alvo ou uma vantagem de diferenciação nesse mesmo segmento.

¹ Reproduzido de Porter (1994: 241)

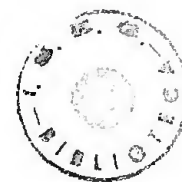


Figura 1.2.2 - As três estratégias competitivas²

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ÂMBITO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Vantagem nos Custos	3B. Vantagem na Diferenciação

As empresas que adoptam uma estratégia de liderança de custos preocupam-se essencialmente em ter custos inferiores à concorrência. As fontes de vantagem em termos de custos são muito variadas e dependem da indústria, podendo ser economias de escala, tecnologia, acesso preferencial a matérias-primas, aprendizagem, entre outras.

Por sua vez, a diferenciação é a capacidade da empresa, comparativamente aos seus concorrentes, ser única em algo que seja valorizado pelos seus clientes, o que permite que a empresa pratique um preço - prémio, venda mais do seu produto por um determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como maior lealdade dos clientes perante diminuições das vendas cíclicas ou sazonais.

A estratégia baseada no âmbito competitivo permite que a empresa ao dirigir-se a alvos específicos possa ganhar vantagens competitivas em termos de custos ou diferenciação.

Podemos concluir que cada uma das estratégias exige diferentes recursos ao nível da estrutura organizacional, dos sistemas de controlo e suporte e dos estilos de liderança.

² Reproduzido de Porter (1994: 241)

Dado que a vantagem competitiva tem origem em inúmeras actividades distintas que compõem a *cadeia de valor* - tais como o projecto, a produção, o marketing e a distribuição - a sua melhor compreensão implica a análise das vantagens competitivas que se podem gerar em cada uma das actividades. A ideia de *cadeia de valor* surge assim como o instrumento básico de análise das actividades executadas pela empresa e do modo como elas interagem, ou seja, permite desagregar a empresa em *actividades de valor* estrategicamente relevantes e a compreensão do comportamento dos custos e potenciais fontes de diferenciação. As *actividades de valor* são divididas em primárias e de suporte. As actividades primárias são ...*as actividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós venda [...], as actividades de suporte sustentam as actividades primárias e a si mesmas, fornecendo os inputs adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.* (Porter 1985:34). As ligações estabelecidas entre as diferentes *actividades de valor* podem também contribuir para a vantagem competitiva através da optimização e coordenação entre as diferentes actividades.

O entendimento de que a *cadeia de valor* está integrada num fluxo mais vasto de actividades que compreende as *cadeias de valor* dos fornecedores, dos agentes de distribuição e clientes, designado por *sistema de valor*, dá à empresa a perspectiva do meio em que se integra, permitindo que esta obtenha uma visão clara da sua posição, de forma a adoptar a estratégia competitiva que lhe permita maximizar a sua margem de comercialização.

No contexto actual, uma estratégia baseada no baixo custo da mão-de-obra não poderá ser sustentada a longo prazo dado que a globalização permite às empresas obter matérias-primas, capital e conhecimentos científicos nos mercados internacionais e transferir as actividades baseadas no baixo custo da mão-de-obra para outras regiões a nível mundial, pelo que a ...*vantagem estrutural surge-nos associada à capacidade da empresa continuamente promover a diferenciação de produto, a conquista de novos mercados, seleccionar novos fornecedores, negociar novas condições de financiamento e ou comercialização, adoptar novos processos de fabrico, etc* (Lopes 1998: 94).

Independentemente da estratégia adoptada a empresa para manter a vantagem competitiva deverá de forma contínua alimentar o seu processo de inovação pois a sua “posição” competitiva só é sustentável se a empresa se conseguir posicionar de forma dinâmica em relação às cinco forças competitivas atrás referidas. Ora a sustentabilidade passa por um processo activo que se reflecte na procura constante de inovação, sendo que esta pode manifestar-se de diversas formas e ao longo das actividades da *cadeia de valor* e das suas interligações, assim ...*a inovação pode manifestar-se em mudanças nos produtos, mudanças nos processos, novas formas de comercialização e distribuição e novas concepções do âmbito competitivo...* (Porter 1990b:45).

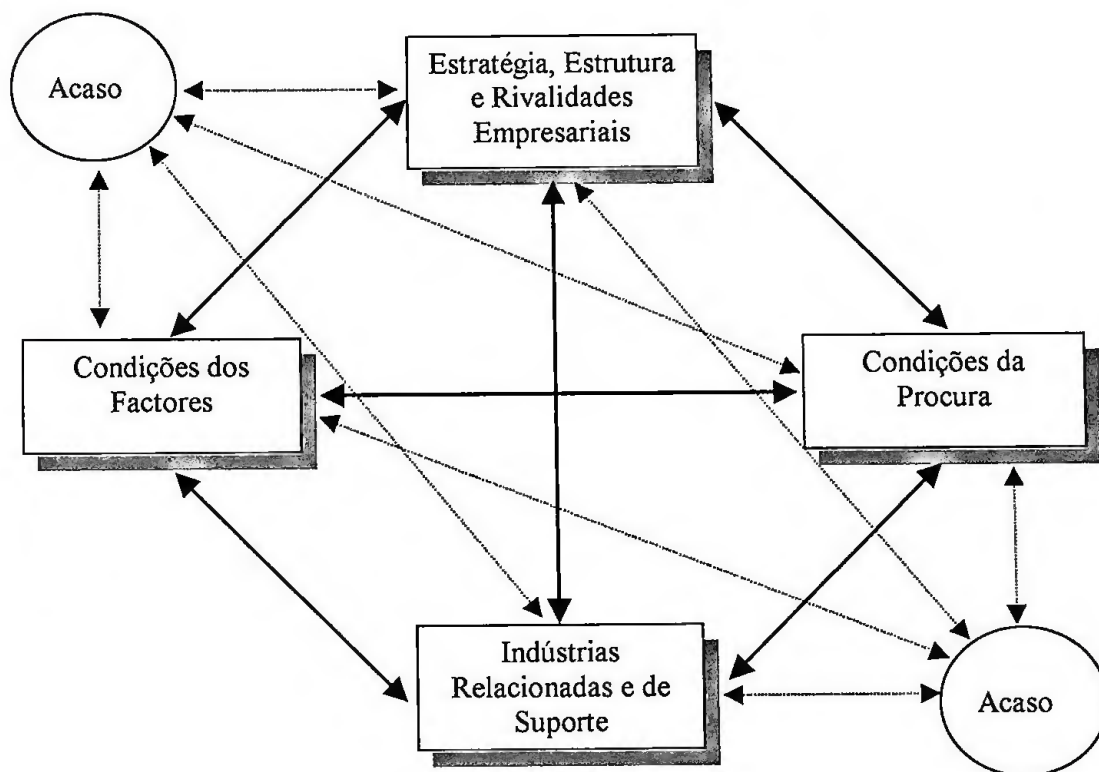
Ainda no entendimento de Porter, o aparecimento de novas tecnologias, a segmentação da indústria e a diferenciação do produto em função das necessidades dos diferentes clientes efectivos e potenciais, as alterações na estrutura de custos e das disponibilidades dos factores de produção e a alteração das normas públicas no que se refere à regulamentação da actividade, são apontadas como fenómenos associados à inovação que se podem repercutir nas vantagens competitivas.

Passando de uma análise centrada na empresa e no segmento de mercado em que esta se insere para uma análise dos elementos que condicionam o ambiente nacional, em *The Competitive Advantage of Nations* (1990) o autor faz depender a competitividade das nações da capacidade das suas indústrias inovarem e de fazerem o *upgrade*. *A vantagem competitiva é criada e sustentada através de um processo altamente localizado. As diferenças nacionais ao nível dos valores, da cultura, da estrutura económica, das instituições e da história contribuem para o sucesso competitivo...* (Porter 1990:73).

Porter centra a abordagem do ambiente nacional em quatro atributos que interagem e constituem o *diamante da vantagem nacional*. Os quatro atributos ou vértices do *diamante* são: as *condições dos factores*, as *condições da procura*, as *indústrias de suporte ou relacionadas* e a *estratégia, estrutura e rivalidade empresarial*. Estes vértices considerados em conjunto (*Vd. Figura 1.2.3*) permitem compreender

porque é que certas empresas localizadas em determinados países atingem uma vantagem consistente e progridem de forma decisiva.

Figura 1.2.3 - Sistema determinante da vantagem competitiva das nações³



Nas *condições dos factores* incluem-se os factores de produção que constituem os *inputs* base da concorrência, os quais podem ser agrupados em quatro tipos: factores físicos que incluem tanto os recursos naturais como as infra-estruturas criadas pelo homem; factores financeiros; factores de conhecimento relevantes para a concepção dos produtos e serviços; e factores humanos relacionados com as características da mão de obra. Neste conjunto de factores distinguem-se factores designados como básicos (que fornecem vantagens baseadas no custo) dos factores designados como avançados, sendo

³ Reproduzido de Porter (1990b: 127)

este segundo conjunto de maior importância pois inclui factores que ao serem difíceis de aceder se tornam escassos e valiosos, tais como os recursos humanos altamente qualificados.

O autor realça que a existência de desvantagens específicas em factores básicos, como elevados salários ou insuficiência de matérias-primas a nível local, pode tornar-se como favorável pois pressiona a indústria no sentido da inovação. Desta forma os factores que comportam maior esforço construtivo distinguem-se como determinantes do sucesso competitivo em detrimento dos factores de fácil acesso cuja oferta é abundante.

Consumidores locais qualitativamente muito exigentes levam as empresas a realizarem esforços adicionais para conseguirem atingir padrões elevados de qualidade, o que lhes permite anteciparem-se face aos novos desafios colocados pelo mercado global. As empresas podem antecipar as necessidades e as tendências se o país exportar os seus valores e gostos à medida que exporta os seus produtos. As *condições da procura* assentam, assim, na capacidade que esta tem de influenciar a *performance* das empresas e de despoletar importantes processos inovativos.

No atributo *indústrias de suporte ou relacionadas* é dada importância aos fluxos de informação que se estabelecem entre as empresas que se relacionam no mercado local e que podem produzir efeitos muito significativos em termos de competitividade, principalmente, se as empresas pertencerem ao mesmo *cluster (cacho)*. Assim, estas actividades interligadas, tanto ao nível dos fornecedores, como dos clientes e até mesmo dos concorrentes, permitem às empresas verem a sua vantagem competitiva acrescida ao relacionarem-se com as outras empresas do mesmo *cacho* de actividades, quer através dos estímulos concorrenciais quer das relações de cooperação.

Por último, o atributo *estratégia, estrutura e rivalidade empresarial* refere-se às circunstâncias e contextos nacionais que influenciam a forma como as empresas são criadas, geridas e organizadas bem como o tipo de rivalidade que é estabelecida. A força competitiva que se cria com a pressão estabelecida pela rivalidade interna é para o autor



um dos factores com maior influência na inovação e no dinamismo empresarial, pelo que a pressão efectuada pela rivalidade local se torna determinante para o sucesso ao nível internacional.

Neste esquema está reservado para o *governo* um papel indirecto na definição da competitividade das nações. Segundo esta perspectiva não cabe ao *governo* a função de intervir directamente na *performance* das empresas, mas a de as motivar e encorajar a atingir níveis mais elevados de *performance* competitiva, seguindo políticas governamentais para que estas propiciem um ambiente favorável à promoção da rivalidade, ao estímulo da inovação e ao encorajamento das mudanças.

Mais importante que a abordagem individual de cada um dos determinantes do *diamante* da competitividade, é a sua perspectiva enquanto sistema, em que o efeito na vantagem competitiva de alterações ocorridas num dos vértices depende da posição relativa dos restantes determinantes no sistema. A rivalidade interna e a concentração geográfica são os factores que na perspectiva do autor conseguem transformar o *diamante* num sistema. A rivalidade porque promove a melhoria em todos os outros determinantes e a concentração geográfica porque eleva a interacção das quatro influências. Tal como Porter refere: *Os efeitos podem fazer-se sentir em todas as direcções: por vezes, os fornecedores tornam-se novos participantes na indústria que eles têm vindo a fornecer. Ou compradores altamente sofisticados podem eles próprios ser fornecedores, especialmente quando têm qualificações relevantes e olham a nova indústria como estratégica.* (Porter 1990: 83).

Esta interacção dos quadro vértices do *diamante* é aplicada, segundo Porter, tanto à escala do país, como da região e até da cidade. Todavia, na obra do autor, o conceito de proximidade apresenta-se pouco explorado, o que implica uma falta de atenção para com as sinergias que podem ocorrer no ambiente local.

A análise baseada nas vantagens competitivas tal como é referido por Becattini e Rullani (1995:7) *...chamou a atenção dos economistas para a variedade e significado dos contextos em que se desenvolve a produção.* No entanto, esta análise é parcial e em

alguns casos distorcida pois ...é feita referência sobretudo às diferenças entre os sistemas nacionais, no plano macroscópico[...] e entre os sistemas de empresas, no plano microscópico. No entanto descurem-se as diferenças e as variações dos sistemas locais infranacionais. Sendo este nível de análise importante para a compreensão dos determinantes da competitividade, como se verá na secção 4 deste capítulo.

Em conclusão, para Porter a inovação é apresentada como a “chave” para o sucesso competitivo, elemento para nós importante na compreensão do fenómeno da competitividade. No que se refere à *pressão concorrencial*, parece-nos excessiva a quase exclusividade que lhe é atribuída pelo autor enquanto elemento central das motivações que levam à inovação.

É no entanto de realçar a atenção dada nesta dinâmica à existência de factores avançados de competitividade (tais como *capital humano* de qualificação altamente especializada e a existência de tecnologias, empresas, fornecedores e instituições altamente especializadas em áreas específicas e que estão implantadas numa base local) enquanto determinantes do sucesso competitivo e que caracterizam e individualizam os diferentes espaços.

Outro aspecto que quanto a nós se afigura pertinente, como forma de organização competitiva, é o da especialização em *cachos*, através das interligações que se geram entre as empresas, sectores e instituições pertencentes ao mesmo *cluster*. Promovendo a circulação da informação estas interligações permitem que as diferentes entidades envolvidas, munidas de diferentes aptidões, possam em conjunto desenvolver uma oportunidade emergente ou superar uma ameaça comum através da promoção da inovação.

3. .As principais contribuições do Sistema Nacional de Inovação para a *visão sistémica da competitividade*

Realizando uma abordagem alternativa da competitividade, os autores que baseiam a sua abordagem no conceito de Sistema Nacional de Inovação, fazem depender a inovação e o progresso técnico do resultado de um complexo conjunto de relações entre os actores, pelo que compreender as ligações entre os actores envolvidos na inovação é aqui a chave para aumentar o desempenho competitivo.

Em traços gerais o SNI pode ser descrito como um conjunto de instituições dentro da estrutura interna do país que determinam a *performance* inovativa dessa economia. A difusão da tecnologia, do conhecimento e da técnica é feita pela interacção entre os indivíduos e o sistema.

Esta teoria tem origem com Freeman nos anos 80 tendo sido desenvolvida posteriormente por diversos autores o que explica a inexistência de uma definição única de Sistema Nacional de Inovação dado que após a definição original de Freeman (1987) o conceito tem vindo a ser trabalhado, entre outros por Lundvall e R. Nelson.

Num trabalho da OECD (1997) foi feita a compilação das principais definições de SNI que a seguir referimos:

- “...rede de instituições nos sectores publico e privado cujas actividades e interacções iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias.”
(Freeman 1987)

- “...os elementos e relações que interagem na produção, difusão e utilização de conhecimento novo e economicamente útil...e estão localizadas dentro ou enraizadas no interior de uma nação.” (Lundvall, 1992)

- “...conjunto de instituições cujas interações determinam a performance inovativa...das empresas nacionais.”(Nelson, 1993)
- “...as instituições nacionais, as suas estruturas de incentivo e as suas competências, que determinam a razão e direcção da aprendizagem tecnológica (ou o volume e composição das mudanças geradoras de actividades) num país.” (Patel e Pavitt, 1994)
- “...o conjunto de instituições distintas que em conjunto ou individualmente contribuem para desenvolver e difundir as novas tecnologias e que fornecem um enquadramento dentro do qual os governos formam e implementam políticas para influenciar o processo de inovação. Como tal é um sistema de instituições interligadas para criar, implementar e transferir o conhecimento, a perícia e artefactos que definem as novas tecnologias.” (Metcalfe, 1995)

Das diversas definições podemos concluir que a operacionalidade dos sistemas depende dos fluxos de conhecimento, entre empresas, universidades e instituições de pesquisa. Estes fluxos incluem tanto o conhecimento tácito como o conhecimento codificado.

De acordo com o trabalho da OECD (1997:7) atrás referido estes sistemas baseiam-se em quatro tipos de conhecimento ou fluxos de informação:

- Interações entre empresas através de pesquisas conjuntas e outras colaborações técnicas;

- Interações entre empresas, universidades e institutos de pesquisa pública, incluindo pesquisas comuns, co-patentes, co-publicações e outras ligações informais;
- Difusão de conhecimento e tecnologia às empresas, incluindo taxas de adopção de novas tecnologias e difusão através de maquinaria e equipamento;
- Mobilidade da mão-de-obra principalmente os movimentos de técnicos entre ou dentro dos sectores público e privado.

Ao ligar estes fluxos de conhecimento com as performances das empresas os autores concluem que altos níveis de colaboração técnica, difusão tecnológica e mobilidade do pessoal contribuem para aumentar a capacidade inovativa das empresas em termos de produto, patentes e produtividade. A inovação é assim definida como um processo de aprendizagem interactiva gerada através da troca de conhecimento, e da interacção e cooperação entre vários actores envolvidos numa rede de produção.

Nas abordagens sistémicas da competitividade apresentadas nas secções anteriores a inovação surge como o elemento central da competitividade mas esta relação é apresentada de uma forma abstracta o que nos impede de a associar aos fenómenos que se geram pela evolução particular de cada um dos espaços em que se desenvolve. O papel do território é assim basicamente compreendido pela aglomeração geográfica dos determinantes da competitividade, pelo que importa agora centrar a análise numa perspectiva que dê maior ênfase ao território enquanto determinante da competitividade das empresas. Com o objectivo de averiguar o papel do território na competitividade iremos estudar os *determinantes da competitividade territorial* apresentados em *Dinâmicas de Competitividade Territorial: Portugal por Referência* (Raul Lopes 1998).

4. Os determinantes territoriais da competitividade

Em *Dinâmicas de Competitividade Territorial: Portugal por Referência* (Raul Lopes 1998) é efectuada uma análise que considera a existência de três *dimensões determinantes da competitividade territorial*. Estas dimensões são para o autor o *padrão local de vantagens comparativas*, a *dinâmica do tecido produtivo local* e as *condições de inserção territorial*.

A dimensão *padrão local de vantagens comparativas* engloba os factores de competitividade primários e avançados. Sendo as vantagens-custo alcançadas pelos factores primários de competitividade de frágil consistência, estas só são consideradas como verdadeiras vantagens competitivas quando combinadas com os factores avançados de competitividade existentes no território. Desta forma, somente na presença de factores avançados de competitividade é que se conseguem gerar vantagens competitivas sustentadas. Estes factores integram diversos componentes, designadamente o grau de desenvolvimento do mercado local, o *capital humano* local e a oferta local de serviços especializados.

O mercado local surge como um factor avançado de competitividade se, pela sua dimensão quantitativa, proporcionar às empresas a possibilidade de explorarem economias de escala e de aglomeração e/ou se, pela sua dimensão qualitativa, os consumidores através do seu grau de exigência conseguirem transmitir às empresas sinais que antecipem as tendências da procura internacional. A rede comercial existente torna-se um factor avançado de competitividade se facilitar o acesso aos mercados exteriores e possibilitar a redução dos custos de comercialização.

Por sua vez, o *capital humano de um dado território é a resultante do esforço educacional de base conjugado com as qualificações profissionais da população, sejam elas do tipo formal ou matizadas pelo saber de experiência feito*. (Raul Lopes

1998:233). Sendo um factor de difícil quantificação, ele revela-se pela aptidão e mais-valia com que os recursos humanos conseguem desempenhar as tarefas a que são afectos na actividade económica.

A oferta local de serviços especializados prestados às empresas permite de forma mais adequada fazer face às necessidades do mercado, pois a redução do ciclo de vida dos produtos intensifica a necessidade de actividades de apoio às actividades produtivas em termos de *design*, consultoria tecnológica, comercialização e exportação, serviços financeiros especializados, entre outras. Estes serviços são tão mais importantes quanto maior é a necessidade da empresa recorrer a empresas externas à sua organização em áreas que se afastam da sua actividade principal, aliás a importância crescente dos serviços de apoio às empresas está positivamente relacionada com a desintegração vertical da produção industrial. Por outro lado, a existência de serviços especializados de apoio à população favorece a fixação de trabalhadores qualificados que pela sua estrutura familiar necessitam com frequência de recorrer a serviços pessoais, por exemplo de apoio à infância e à terceira idade.

A dimensão *dinâmica do tecido produtivo local* é a componente organizacional de origem endógena que representa a parcela da capacidade competitiva assente nos atributos do tecido empresarial local expressa na *capacidade de iniciativa empresarial*, na *capacidade de gestão estratégica* e na *densidade relacional das empresas locais*.

A *capacidade de iniciativa empresarial* está relacionada com a aceitação social do espírito empreendedor. Neste sentido, o autor considera que existe uma relação circular pois *...os territórios competitivos são os que representam uma dinâmica inovadora sendo por conseguinte aqueles que revelam maior capacidade de segregar novas iniciativas empresariais*. (Raul Lopes 1998:242).

A *capacidade empresarial de gestão estratégica* revela a capacidade das empresas para elaborarem as suas estratégias de actuação com base na informação disponível. Assim, a contribuição dos empresários para o desempenho competitivo das empresas reflecte-se nas estratégias formuladas. As estratégias de actuação apresentadas

pelo autor como principais *pilares* da competitividade empresarial, directamente relacionados com a capacidade de gestão dos empresários, são as estratégias de comercialização, as estratégias de gestão dos recursos humanos e as estratégias de organização da produção.

As estratégias de comercialização definem a forma como a empresa se posiciona perante o mercado, concorrendo com base no preço ou com base em factores não-preço tais como a qualidade, a diferenciação e o marketing, e também a forma como determinam o seu mercado alvo.

As estratégias de gestão dos recursos humanos reflectem a capacidade dos empresários para motivar, formar e valorizar as competências do *capital humano* – anteriormente referido como factor avançado de competitividade.

Num contexto de especialização flexível, as estratégias de organização da produção reflectem a capacidade das empresas se organizarem de forma adequada a responderem às condições do mercado e se adaptarem ao seu ritmo de alterações, bem como às necessidades da gestão global da *cadeia de valor* e, sobretudo, catalisarem sinergias inovadoras.

Em relação a estas estratégias de actuação o autor conclui: *O que parece desempenhar um papel determinante na competitividade é a flexibilidade da organização do processo de produção intra-empresa, a capacidade de aproveitar e valorizar as economias de escala associadas à especialização e as sinergias relacionais. Desta forma a empresa dispõe de plasticidade face a alterações da procura, gere globalmente a cadeia de valor e dinamiza a aprendizagem interactiva.* (Lopes 1998:258).

Sendo que cada segmento de actividade é comandado por economias externas de natureza distinta e que as empresas conseguem ser competitivas se tiverem uma dimensão que lhes permita explorar de forma adequada estas economias externas, a *consistência organizacional do tecido produtivo* exige que as relações que se

estabelecem através das redes sejam coerentes com o tipo de economias externas que está subjacente a cada segmento de actividade. Assim, *num mesmo território coexistem vários segmentos de especialização e uma multiplicidade de redes* (Lopes 1998: 26).

Apesar de não ser nosso propósito neste momento proceder-mos à análise das redes territoriais (que remetemos para a secção 4 do capítulo seguinte), parece-nos oportuno referir que o autor define três tipos de redes territoriais, que são a *rede polarizada*, a *rede constelação* e a *rede segmentada*. A *rede polarizada* configura um sistema organizacional hierarquizado e de fraca interacção entre os agentes, a *rede constelação* assenta em interacções que vão para além das relações de mercado dando relevo às relações informais e de cooperação e as *redes segmentadas* surgem como uma combinação das outras duas.

Parece-nos então poder dizer-se que nesta perspectiva não existe um modo único de inserção no território mas que este deverá ser *utilizado* de acordo com as economias externas em que assentam os diferentes segmentos de actividade.

A dimensão *inserção territorial*, que compreende as relações do local com as outras dimensões territoriais, comporta três vectores: *articulação do território com o paradigma tecnológico dominante*; *interdependência territorial*; *condições de enquadramento macro económico da economia local*.

A *articulação da economia local com o paradigma tecno-económico dominante* é o vector da competitividade do território que reflecte a influência deste paradigma na dinâmica económica dos territórios. Esta influência varia com o grau de abertura ao exterior da economia local, e a sua natureza e intensidade variam de acordo com o padrão local das vantagens comparativas existentes.

A *interdependência territorial* refere-se às características específicas da estrutura económica de cada território que reflectem os padrões de acessibilidade existentes. Tais acessibilidades resultam em centralidade urbana constituindo esta uma

vantagem comparativa que tende a apresentar-se fortemente correlacionada com o padrão histórico das relações interterritoriais.

As *condições de enquadramento macroeconómico* afectam a competitividade dos territórios principalmente pela influência das políticas nacionais no custo relativo dos *inputs*, nas condições de eficiência da utilização dos factores produtivos e nas opções de inserção geo-estratégica do país.

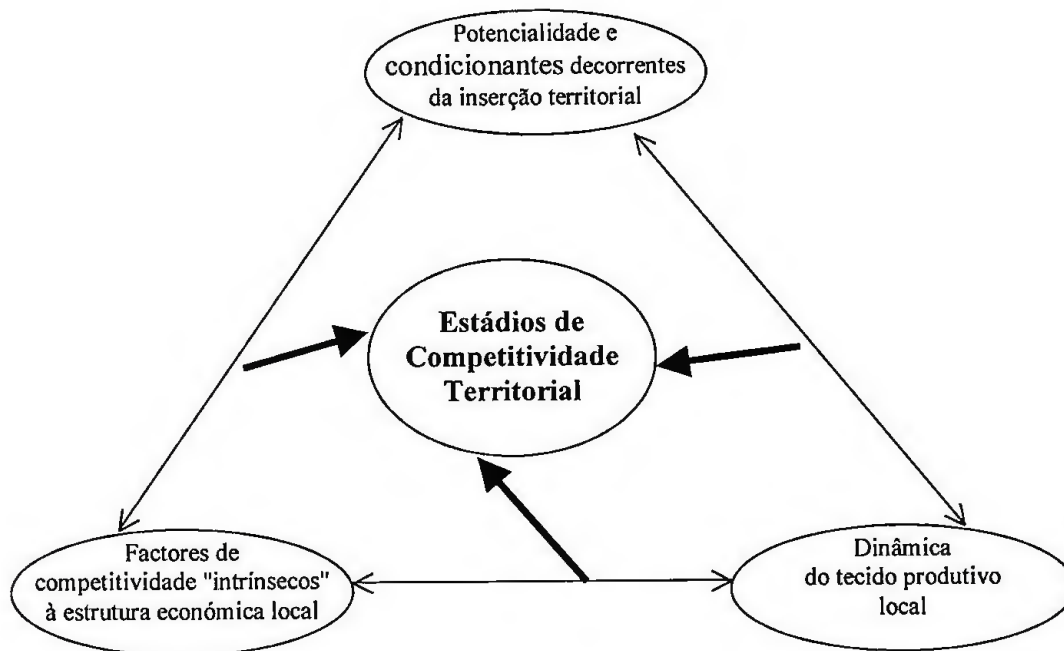
Num plano diferente das *dimensões da competitividade territorial*, que acabámos de referir, surge nesta análise um outro factor de competitividade designado como *dinâmica de governância territorial*. Este factor comporta as sinergias competitivas associadas à inserção das empresas no seu território envolvente, compreendendo quer as relações entre as empresas como as relações entre estas e as instituições. Por outro lado, este factor comporta também a articulação do território com o exterior através das relações que se estabelecem entre as empresas e instituições locais e as empresas e instituições de âmbito extra territorial.

Em síntese, e nas palavras do próprio autor (Lopes 1998:517): *O padrão de vantagens comparativas reflecte o potencial da estrutura económica local, a dimensão tecido produtivo reflecte a capacidade de governância empresarial e as condições de inserção definem o pano de fundo que molda as formas de articulação do local com o global.* A inovação enquanto *motor* da competitividade aparece neste esquema associada à intensidade qualitativa dos factores locais de suporte da competitividade que se vai repercutir em diferentes *performances* competitivas. Estas são tipificadas em termos de estádios de competitividade territorial: *estádio de virtuosidade competitiva, estádio de maturidade competitiva, estádio de competitividade proteccionista, estádio de vulnerabilidade competitiva e estádio de competitividade assistencialista.*

Os estádios de competitividade territorial que acabámos de referir definem diferentes níveis de potencial competitivo resultando de diferentes combinações das três *dimensões determinantes da competitividade territorial*. A figura 1.4.1 ilustra as combinações que constituem os pilares de cada um dos estádios de competitividade.



Figura 1.4.1 - Sistema determinante dos Estádios de Competitividade Territorial⁴



Na abordagem que acabámos de apresentar os *determinantes da competitividade territorial* estabelecem entre si diversas interações que são geradoras de competitividade. Esta resulta da articulação de factores novos e tradicionais, da articulação do local com o global, da articulação dos mercados destinados à produção em massa com os mercados que visam satisfazer os nichos de mercado, e sobretudo da visão estratégica dos actores locais. Esta abordagem exige, pois, que se tenha em linha de conta uma visão conjunta das várias dimensões apresentadas, uma vez que o tratamento isolado de uma dessas dimensões acarreta o risco de perder os fenómenos que se geram pela interação entre elas.

Sem nunca perder de vista esta visão conjunta e a complexidade das relações estabelecidas entre as várias dimensões dos determinantes da competitividade, é no

⁴ Reproduzido de Lopes (1998:519)

entanto de considerar com especial atenção, por razões metodológicas que se prendem com o objectivo deste trabalho, alguns dos factores expostos até a este momento. Começamos, assim, por salientar a capacidade de gestão que as empresas possuem e a densidade e tipo de relação que estabelecem com os outros actores locais não só com as outras empresas mas com toda a envolvente relacional, apresentadas na dimensão *dinâmica do tecido produtivo local*, uma vez que estas constituem para nós elementos importantes para a compreensão do papel que o território pode assumir na competitividade. Ao constatarmos que a inovação (atrás referida como sendo a base da competitividade) pode ser posta em prática pelas relações que se estabelecem no território poderemos avançar a análise no sentido de tentar clarificar essas mesmas relações. É de realçar ainda, a importância que é dada à existência de recursos humanos locais adequados às necessidades das empresas mais exigentes, às características do mercado local e à oferta de serviços de apoio às empresas, referidas na dimensão *padrão local de vantagens comparativas*, enquanto factores avançados de competitividade.

Partimos assim, no Capítulo 2 do nosso trabalho, para a análise da inovação numa perspectiva territorial cientes de que esta é, tal como é defendido nas abordagens sistémicas, a "alavanca" da competitividade, e que através da percepção da sua génese territorial referida na abordagem das *dimensões territoriais da competitividade* de Raul Lopes poderíamos apreender a componente territorial da competitividade.

CAPÍTULO II

A INOVAÇÃO COMO FENÓMENO DE GÊNESE TERRITORIAL

1. Introdução

Para estabelecermos a relação entre a inovação e o território recorreremos à referência efectuada por Maillat (1991:110) aos dois tipos de estratégia de inovação enunciados por Perrin(1988), e Tabaries e Peyrache (1988): exploração de uma trajectória tecnológica e criação tecnológica. Na estratégia de exploração de uma trajectória tecnológica a inovação é definida como o “*processo de adaptação e disseminação da tecnologia pré-existente*” e na estratégia de criação tecnológica a inovação é definida “*como o processo de criação de algumas novas formas de produzir e consumir em que o processo não é conhecido à priori mas emerge no caminho*”.

As duas estratégias têm implícitas dois tipos de relação com o território, sendo que numa estratégia de exploração de uma trajectória tecnológica o Meio é visto como um *depósito* do qual provêm os *inputs*, enquanto que a criação tecnológica pressupõe que o ambiente seja uma componente essencial da inovação e que os seus vários recursos sejam combinados para gerar novas formas de organização produtiva localizada, sendo comum neste tipo de estratégia o recurso a parceiros locais.

Estas estratégias reflectem dois paradigmas que explicam a organização e a repartição espacial dos homens e das actividades: o paradigma do pensamento dominante e o paradigma territorialista. Com origens neoclássicas, o paradigma do pensamento dominante defende a organização espacial numa lógica funcional que conduz à divisão espacial do trabalho e à dispersão da produção no espaço. O paradigma territorialista defende que a organização espacial assenta numa lógica territorial pondo em evidência as interdependências que se geram ao nível territorial.

Numa lógica funcional a organização industrial é de natureza hierárquica, baseada em organizações integradas verticalmente que acumulam as diversas etapas do processo produtivo e que se estendem ao nível nacional ou internacional realizando produção em série, geralmente de baixos custos, de produtos estandardizados, o que origina a divisão espacial do trabalho. Estas empresas não se constituem assentes num território de inserção.

Pelo contrário, numa lógica territorial a organização industrial baseia-se no meio em que as empresas se inserem e que é gerador de dinâmicas entre os agentes, desenvolvendo relações de troca e de cooperação em termos comerciais, de pesquisa e formação e de colaboração com os poderes públicos locais no seu espaço de implantação. Desta forma, os territórios servem de apoio essencial ao desenvolvimento destas empresas (externalidades, efeitos de proximidade, etc.) o que faz com que exista todo o interesse por parte dos seus intervenientes na fertilização dessas relações.

Apesar do espaço ser utilizado nos dois paradigmas anteriores, esta utilização é feita de forma bastante diferente. Assim, a lógica territorial desenvolve-se graças ao papel do Meio e à proximidade entre os actores regionais, enquanto que a lógica funcional desenvolve-se criando relações entre espaços separados, utilizando o espaço como um suporte e tirando proveito dessas relações.

Estas duas perspectivas de encarar o espaço vão influenciar a organização da produção de forma bastante diferente e, conseqüentemente, toda uma postura no que se refere aos processos de inovação.

Nas secções seguintes deste capítulo iremos centrar-nos em abordagens ligadas à lógica territorial pois é através destas que o território se apresenta de uma forma dinâmica como elemento activo gerador de sinergias que vão influenciar as estratégias das empresas.

Neste contexto, começámos o capítulo 2 por explicar na secção 1 que existem diferentes dinâmicas territoriais expressas na forma como as empresas se relacionam

com o território. Na secção 2 iremos identificar algumas das características comuns dos sistemas que se organizam tendo como base o território para os quais decidimos adoptar a designação *complexos territoriais de produção*. O território enquanto espaço de integração do conhecimento codificado e tácito é a nossa proposta para a secção 3 pois consideramos importante – antes de analisarmos o papel do território na inovação, que será o objecto central da secção 4 – compreender de que forma o território agrega estas duas formas de conhecimento que em conjunto são capazes de gerar processos inovativos. As redes que se estabelecem entre os actores locais são apresentadas na secção 5 como a forma de materialização das relações que ocorrem entre os agentes locais.

2. Os Complexos Territoriais de Produção

Após termos efectuado uma breve caracterização da forma como a organização das actividades é desenvolvida, parece-nos importante explicitar o que são afinal os sistemas organizativos que se baseiam nas relações dos diferentes agentes num dado território e que serão designados de *complexos territoriais de produção* (apesar de existirem várias designações optamos pela designação de Lopes (1998) dada a sua actualidade e a sua abrangência).

Os *complexos territoriais de produção* têm sido evidenciados nos estudos efectuados sobre a Terceira Itália que assentam no papel que os sistemas de pequenas e médias empresas têm assumido nas regiões onde estão implantados. O conceito de *distrito industrial* explorado nestes estudos tem subjacente a existência de um sistema de PME's que estabelecem entre si laços que vão para além das relações comerciais. O *distrito industrial* é definido por Becattini (1994:20) como *...uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença activa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico.*

No entanto os *complexos territoriais de produção* não se limitam às relações estabelecidas entre pequenas empresas, as *...análises confirmam que não é tanto a dimensão da empresa que importa mas a existência ao nível territorial de modos originais de organização dos sistemas de produção. Assim, não é a preponderância de pequenas empresas que é significativa, mas as relações que os actores económicos estabelecem entre eles. Esta dinâmica territorial mais do que ser vista como a de uma organização particular (distritos industriais) deve ser interpretada como um mecanismo de coordenação entre os actores.* (Maillat:1996:20).

Segundo Lopes (1998:166-170) e Mailat (1996:21-22), os *complexos territoriais de produção* apresentam características muito distintas, contudo é possível enumerar, sem pretensões exaustivas, alguns aspectos que possuem em comum:

- Especialização da produção centrada num produto, ou, no máximo num segmento de actividade. As actividades de apoio à actividade principal tais como os serviços de apoio às empresas, as actividades de formação e os centros de investigação e desenvolvimento estão vocacionados para responder às necessidades da actividade principal;
- Os produtos fabricados e as técnicas utilizadas baseiam-se num saber-fazer localmente acumulado e historicamente construído, o que não significa que os sectores de actividade sejam de cariz tradicional pois através de uma base comum os sistemas podem atingir a vanguarda tecnológica;
- De uma maneira geral não está subjacente uma relação do tipo hierarquizada entre as diferentes unidades de produção, pois as técnicas utilizadas e os produtos fabricados são compatíveis com unidades de pequena dimensão. No entanto, não deverá ser afastada a hipótese de existirem relações de dependência hierárquica através da subcontratação;
- As empresas possuem ligações muito estreitas entre si que surgem na sequência da especialização produtiva e da divisão social do trabalho. Estas relações são assentes em redes de produção ou de inovação;
- Relações de colaboração e trocas mutuas tanto formais e comerciais como informais e não comerciais, promovem a circulação da informação e favorecem a aprendizagem mútua;
- Existência de vantagens associadas às economias externas de aglomeração que faz com que os resultados globais sejam maiores do que a soma de todos os contributos individuais;
- As interacções cognitivas permitem desenvolver de maneira autónoma um conhecimento que gera a especialização da região diferenciando-a de outras

regiões ainda que estas se dediquem ao mesmo sector de actividade. *De facto, a competência profissional é um recurso que se adivinha de uma competência avançada dentro de um domínio técnico, de aptidões manuais particulares ou simplesmente de um conhecimento ligado a um sector industrial específico cuja constituição e a implementação criam diferenças entre regiões (Crevoisier, 1993).* (Maillat 1996:25).

- Apesar de possuírem uma grande consistência interna, estes sistemas possuem uma grande abertura ao exterior, podendo até mesmo dizer-se que a sua sobrevivência exige um contacto permanente com o exterior sendo este uma via de aperfeiçoamento da sua produção, tanto pelos *feed-backs* que produz enquanto mercado consumidor como pelo conhecimento que possui e que pode ser assimilado pelo processo produtivo local.

O elemento central comum destes sistemas é a existência de uma cultura económica, profundamente marcada pelo contexto histórico e sócio-económico, largamente amadurecida e criadora de um ambiente ou de uma atmosfera em que os actores económicos estabeleçam entre si, para além das relações de mercado, relações privilegiadas de reciprocidade. *As relações entre as empresas são reguladas, de facto, pelo mercado, mas o conhecimento recíproco e a pertença a uma mesma profissão permite um clima de confiança, uma transferência rápida de conhecimento e de informações que facilitam por seu lado o funcionamento do mercado (Bagnasco, 1988).* (Maillat 1996:22).

De facto a importância das relações de reciprocidade que se estabelecem entre os agentes envolvidos no processo produtivo está directamente relacionada com as sinergias de aprendizagem que se desenvolvem no contexto dos *complexos territoriais de produção*. A compreensão destas sinergias de aprendizagem, implica no entanto que se tenha em linha de conta a forma como se gera a integração do conhecimento tácito com o conhecimento codificado, que de seguida iremos aprofundar.

3. Território enquanto espaço de integração das duas esferas de conhecimento

O território tem vindo a ganhar importância enquanto espaço de integração do conhecimento científico e tecnológico – conhecimento codificado - com o conhecimento informal – conhecimento tácito, pelo que nesta secção iremos tentar compreender de que forma decorre esse fenómeno gerador de sinergias de aprendizagem colectivas.

Ao assumir que a empresa não está isolada num território e que este ajuda a criar o seu contexto estabelecendo uma rede de relações de parceria, estão lançadas as bases para a análise do território de uma forma integrada e multidisciplinar.

Desta forma, o território é entendido *...como produto económico-social historicamente construído e com capacidade própria de se autotransformar, em detrimento de um olhar exterior sobre as regiões, entendidas enquanto espaço formal de recepção de impulsos de desenvolvimento, cuja identidade provinha do papel que desempenham no processo de relações mercantis inter-regionais, papel esse mediatizado pela quantidade e natureza dos factores de localização de cada região.*(Lopes 1998:161).

O território apresenta-se simultaneamente, como espaço de criação e de difusão do conhecimento, e como local onde as organizações produtivas obtêm factores essenciais como mão-de-obra e infra-estruturas materiais e imateriais, e onde assimilam a cultura empresarial e social, bem como a organização institucional. Desta forma *...produzir não significa apenas transformar um conjunto de inputs (dados) num output (produto acabado) de acordo com processos técnicos específicos e num dado prazo, mas significa também reproduzir os pressupostos materiais e humanos que estão na origem do próprio processo produtivo.* (Becattini e Rullani 1995: 8). Através desta afirmação podemos concluir que existe uma ligação estreita entre os aspectos técnicos ou económicos e os aspectos sociais e culturais que se reproduzem no contexto local.

Convém salientar que o território não é uma entidade fechada sobre si mesma, ele interage com o exterior e é por este influenciado, por exemplo as alterações nas condições de mercado vão-se repercutir no ambiente local.

O conhecimento, que pode ser de natureza técnica, organizacional, comercial ou relacional, é fundamental para fazer face às alterações técnicas, para responder à evolução dos mercados ou ainda para integrar no processo de produção agentes ou equipamentos novos. No entanto, são as normas, regras e valores que regem os comportamentos dos actores, assim como as relações que mantêm entre eles, e que contribuem para gerar, tal como é referido por Maillat (1996), uma certa ética de trabalho e de princípios de confiança e de reciprocidade, de cooperação / concorrência, de solidariedade e entreajuda. *O capital relacional é constituído pelo conhecimento que cada actor tem dos outros actores do meio. Este conhecimento provem de um hábito de trabalhar em conjunto e é acompanhado de relações formais ou informais, mercantis ou não mercantis.* (Maillat 1996: 24).

Estamos assim na presença de um espaço privilegiado em que em simultâneo se acumulam experiências produtivas e interações sociais com a produção de conhecimento novo. Há assim uma integração entre o conhecimento codificado oriundo dos circuitos globais e o conhecimento tácito de origem local.

Esta integração do conhecimento codificado com o conhecimento tácito e contextual consiste *...na aplicação do conhecimento científico e tecnológico na resolução dos problemas da vida e da indústria...* (Becattini e Rullani 1995: 14). Segundo estes autores a integração dos dois tipos de conhecimento pode realizar-se pela integração das duas esferas cognitivas: a local, ligada ao contexto, e a global, ligada aos códigos.

A integração é feita através de *códigos tecnológicos* se a transferência do conhecimento for efectuada através das matérias-primas, máquinas, componentes e produtos acabados; de *códigos organizativos* se por uma cultura organizativa comum o conhecimento circular dentro da mesma organização ou por *códigos comunicativos* se a transmissão de conhecimento for feita através de linguagens e normas comuns. A

utilização de *códigos tecnológicos* prevaleceu na fase pós-revolução industrial e a utilização de *códigos organizativos* é característica do modo de produção fordista, a utilização dos *códigos comunicativos* prevalece na forma como se dá a integração das duas esferas no contexto territorial.

A codificação e descodificação dos conhecimentos implica, de facto, uma competência e uma capacidade que não podem traduzir-se num simples código normalizado. Trata-se pelo contrário, de competências complexas, muitas vezes efémeras, quase sempre “indescritíveis” que só podem ser adquiridas através da experiência directa, da prática constante ou da observação imediata individual ou colectiva (o “ver como se faz”). (Becattini e Rullani 1995: 15). Pelo que, podemos dizer que o conhecimento novo gerado pela codificação e descodificação dos conhecimentos é efectuado por indivíduos que utilizam competências historicamente construídas, ...situados em contextos “locais” (geográficos ou virtuais) bem definidos. (ibidem).

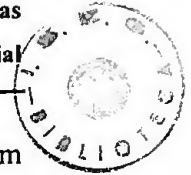
Em síntese, o conhecimento informal, os valores e as instituições locais são utilizados para *filtrarem, metabolizarem e aplicarem* o conhecimento codificado necessário para o sistema local se adaptar ao sistema económico prevalecente. O sistema local tem assim a função de *laboratório colectivo* em que através de diversas combinações do conhecimento codificado e contextual, de formas organizativas e de configurações sócio-culturais se vão criando as condições que permitem às empresas manterem-se no mercado e projectarem-se (Becattini e Rullani 1995). Este fenómeno não ocorre pela decisão individual de como produzir mas através de *uma rede bastante estável de ligações entre valores, conhecimentos e instituições que dá coesão aos vários subsistemas do sistema local e limita a variação das respostas conjuntas* (ob.cit.:12). A compreensão da integração das duas esferas do conhecimento foi para nós um ponto de partida para a análise da influência do território na inovação. Na próxima secção iremos debruçar-nos sobre a forma como as decisões de inovação são influenciadas pela relação que a empresa estabelece com os actores locais e com o ambiente local.

4. O Meio como determinante da inovação

De acordo com os autores que centram a análise destes fenômenos no conceito de *Meios Inovadores* (linha de abordagem impulsionada pelo GREMI - Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), o Meio é determinante no processo de inovação das empresas. A hipótese base é a de que existem dinâmicas territoriais capazes de pôr em prática processos de inovação territorial. Ao assumir que a inovação se gera pelo contacto da informação com os recursos (capital, perícia técnica, espírito empresarial e criatividade), o Meio enquanto complexo constituído de recursos, que podem ser por si gerados ou vir do exterior, possui o ambiente necessário para o aparecimento de processos inovativos, sejam estes ao nível do produto, do processo ou da organização.

O papel atribuído ao Meio na Teoria dos Meios Inovadores assume uma importância fulcral, sendo o Meio definido não como *...um depósito do qual se obtém os víveres, mas [como] um complexo que é capaz de iniciar um processo sinérgico* (Maillat 1991: 113). Ao ultrapassar a definição de Meio como uma simples área geográfica este assume-se como uma organização capaz de constituir interdependências económicas e tecnológicas. *O conceito de meio refere-se a um todo coerente no qual um sistema de produção territorial, uma cultura técnica e os protagonistas estão ligados. A coerência entre os diferentes protagonistas reside num modo comum de apreender situações, problemas e oportunidades. O espírito empresarial, as práticas organizacionais, os padrões de comportamento, as formas de usar a tecnologia apreendendo o mercado e o know-how são todas parte do meio.*(ob. cit. p113).

Neste tipo de organização espacial pressupõe-se que os diferentes actores para além das relações de mercado mantenham entre si relações baseadas na confiança mútua que permita a transferência de conhecimentos e a troca de informação. O Meio é composto por uma grande panóplia de actores que possuem atribuições muito distintas.



Estes actores são: as empresas directamente intervenientes no processo produtivo bem como as empresas que lhes prestam serviços de apoio, as instituições de financiamento, os centros de pesquisa e formação, as associações sócio-profissionais, assim como instituições públicas locais. Este *colectivo de actores* é caracterizado por uma certa interdependência na formulação de escolhas estratégicas.

O *Meio Inovador* não constitui um conjunto imóvel, ele está em evolução e transformação permanente sujeito a processos que se baseiam em dois critérios: a lógica de interacção e a dinâmica de aprendizagem. A lógica de interacção é determinada pela capacidade dos actores de cooperar e de ter relações de interdependência no quadro das redes de inovação. A dinâmica de aprendizagem traduz a capacidade dos actores modificarem o seu comportamento em função das transformações do seu ambiente, ao formularem novos projectos, porem em prática novas soluções e criarem novos recursos.

É graças à dinâmica de aprendizagem que são desenvolvidos novos conhecimentos e novas técnicas, que se cria equilíbrio entre as relações de cooperação e concorrência, que as alterações no ambiente são capazes de ser assimiladas e que as relações entre os diferentes parceiros são renovadas.

Maillat (1996) refere que segundo Crevoisier (1993) os processos de inovação são compostos de duas etapas. A primeira é a de fase de concepção efectuada de acordo com as oportunidades técnicas e de mercado que um ou mais actores consideram com os seus próprios recursos e com os que podem mobilizar no seu círculo. A segunda é a fase de realização que consiste em desenvolver competências técnicas necessárias à realização do projecto e posteriormente, ou em simultâneo, transformar a realidade material e organizacional, fazendo surgir novos projectos inovadores. Desta forma gera-se um fenómeno de encadeamento de processos de inovação.

Maillat (1991) distingue vários tipos de inovação: inovação radical (produto totalmente novo), inovação adaptativa (adaptação substancial do produto existente) e inovação incremental (pequenas melhorias introduzidas progressivamente).

Para o autor a introdução de um novo produto aparece como um processo contínuo concebido para assegurar a continuidade ou renovação da empresa. A empresa deverá estar permanentemente em busca de informação para manter a sua vantagem competitiva.

Segundo o mesmo autor o processo de inovação deve ser visto de forma complexa e pressupor a colaboração e a ligação das diversas funções complementares. A motivação que leva à inovação tanto pode ser interna à empresa (*componente interna*) como vinda do exterior (*componente externa*).

A *componente interna* (da inovação) tem associada uma lógica de oferta muitas vezes negligenciando o mercado. O seu objectivo é ressaltar o valor do conhecimento específico da empresa, o seu *know-how* e as capacidades em I&D, ou manter-se actualizada tecnologicamente.

A *componente externa* (da inovação) está relacionada com uma lógica de procura, consta de elementos que ajudem a apreender a inovação externa à firma (clientes, fornecedores, concorrentes, consultores, imprensa, pesquisas dos laboratórios).

Na realidade, a inovação resulta da combinação e interacção destes dois componentes. A importância relativa de cada um deles ilustra as diferentes estratégias seguidas pelas empresas. A componente externa em particular permite à empresa ligar-se ao ambiente e compreender a sua influência no processo inovativo (Maillat 1991: 107).

Nas ligações que se estabelecem entre as empresas podemos distinguir as ligações de mercado (*market links*) onde se inserem as relações com os clientes e com os fornecedores que através da cooperação estabelecem relações de parceria e co-produção com o objectivo de alcançarem melhores resultados no domínio da inovação, e as ligações não directamente relacionadas com o mercado (*non-market links*) que incluem os elementos técnicos e científicos tais como as universidades, centros de

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
A Inovação como Fenómeno de Génese Territorial

pesquisa, que apesar de não terem efeitos directos na empresa não deverão ser esquecidos.

Através da análise efectuada podemos concluir que ao conciliar a abertura ao exterior, assimilando novas ideias geradoras de inovação, com a sua estrutura interna o Meio é capaz de estimular e suportar a criatividade das empresas e, em troca, ser enriquecido pela inovação que elas alcançam. Este processo de integração aumenta a intensidade das relações entre os vários protagonistas locais. Desta forma, as redes formais e as relações informais produzem efeitos sinérgicos capazes de gerar o processo inovativo, possibilitando às empresas atingir elevadas performances competitivas.

5. A interacção materializada nas redes territoriais

Para sistematizar as relações que se estabelecem entre os actores locais e que usam o Meio como instrumento de intermediação iremos utilizar o conceito de redes na perspectiva que estas são veículos de transmissão de conhecimentos, dos recursos e das tecnologias capazes de gerar processos de inovação.

Rede (de inovação) é definida por Maillat (1996:25) *...como um conjunto coordenado de actores heterogéneos porém profissionais (laboratórios públicos, centros de investigação técnica, empresas, organismos financeiros, utentes e poderes públicos), que participam colectivamente na concepção, na elaboração, na produção e na difusão dos processos de produção, de bens e serviços, visando uma determinada transacção de mercado. Ela pressupõe a existência de ligações directas e não hierárquicas entre todos os elementos que as compõem .*

As ligações existentes entre os seus elementos são baseadas num conjunto de relações pessoais e profissionais que se vão desenvolvendo ao longo do tempo, e que utilizam o Meio como instrumento de intermediação para formular projectos que se materializam na constituição das redes. Devido a esta trajectória pessoal e/ou profissional comum os agentes que constituem as redes baseiam-se em relações pessoais ou profissionais preexistentes dado que fazem parte do mesmo contexto social e profissional. As relações de confiança, reciprocidade e até mesmo de amizade facilitam a circulação e a troca de informação. Por outro lado, o Meio serve como garantia de estabilidade das relações o que possibilita o contacto com novos parceiros que dispõem dos recursos necessários ao desenvolvimento do projecto de inovação. Esta informação vai circulando entre as empresas do Meio, integradas ou não no projecto, pois as empresas que ainda não estão integradas são potenciais participantes.

As redes permitem assim aos actores aceder aos recursos necessários à inovação que individualmente não teriam possibilidades de aceder, reduzindo os riscos e os custos necessários ao processo de inovação e simultaneamente aumentando as possibilidades de sucesso dado o elevado número de intervenientes.

Existe uma relação de reciprocidade entre o Meio e as redes de inovação que nele se geram, pois o Meio possui o ambiente apropriado à formação, ao desenvolvimento e à difusão das redes, sendo estas um elemento enriquecedor do Meio ao contribuírem para aumentar as suas capacidades criativas.

As contribuições do Meio para a constituição de redes de inovação variam segundo Maillat (1996:25/6) *entre o simples fornecimento de competências complementares, a constituição de um quadro contratual implícito e a criação de uma estrutura intermédia entre os actores.*

Apesar de cada tipo de rede possuir uma forma organizacional específica Grabher (1995) refere que existem quatro características comuns aos sistemas organizados em rede, que são: a **reciprocidade** que se gera entre os diferentes intervenientes e que se traduz pela recompensa mútua ainda que muitas vezes não seja imediata; a **interdependência** que se vai desenvolvendo ao longo do tempo e que se inicia com relações onde é necessária pouca confiança pois envolvem pouco risco e que à medida que os intervenientes vão ganhando confiança avançam para relações mais profundas; as **ligações soltas** que reflectem uma certa autonomia entre os parceiros e implicam que exista pouca rigidez; e o **poder** isto porque as relações que ocorrem dentro das redes nem sempre são harmoniosas e concordantes, podendo pelo contrário ser a fonte de conflitos e de concorrência, pelo que se reconhece que as redes não são estabelecidas exclusivamente com base em relações de simetria, o que explica a influência de actores mais poderosos nas decisões de outros actores.

As relações dentro da rede são consolidadas à medida que os seus intervenientes se vão adaptando mutuamente e se vão gerando relações de amizade, confiança e interdependência estabelecendo laços que vão para além de um acordo comercial. Estas

relações acabam por gerar linguagens comuns em matérias técnicas, em regras de contratação e standardização de processos, em produtos e rotinas e de uma forma menos obvia em termos de ética de negócios, filosofia técnica e da resolução de problemas organizacionais. Estas relações são designadas por Grabher como de “orientação mútua” e implicam a formação mais ou menos explícita de regras, reforçadas ou modificadas, através de interacção e que constituem uma base para interacções posteriores.

A pouca rigidez que caracteriza as relações em rede fornece às empresas um ambiente favorável para desenvolver o conhecimento interactivo e a inovação. Isto porque as redes dão acesso a várias fontes de informação e assim possibilitam um grande interface de conhecimento. Estas ligações soltas *constituem um seguro cultural sobre o qual podem ser desenhadas redes em tempos de mudanças radicais* (Grabher 1995: 10).

Ao longo deste capítulo é possível apercebermo-nos de que forma a inovação se gera enquanto fenómeno de génese territorial pela faculdade que os territórios têm de integrar o conhecimento codificado e o conhecimento tácito. Esta faculdade verifica-se se no Meio existirem dinâmicas de aprendizagem e interacção entre os agentes. Estas dinâmicas e interacções desenvolvem-se em contextos territoriais (designados como *complexos territoriais de produção*) onde se verifica a existência de uma cultura económica criadora de um ambiente em que os actores económicos estabeleçam entre si, para além das relações de mercado, relações privilegiadas de reciprocidade.

De seguida, passaremos a apresentar o modelo analítico resultante do percurso teórico até aqui desenvolvido. Este modelo analítico, apresentado na primeira secção do capítulo III., constituirá a linha condutora da análise empírica cujos resultados serão expostos na terceira secção desse mesmo capítulo.

CAPÍTULO III

O SUCESSO DAS MICROEMPRESAS E A SUA INSERÇÃO NO TERRITÓRIO: APREENSÃO EMPÍRICA

1. Modelo analítico

Ao longo do nosso percurso teórico traçámos um caminho que nos pareceu o mais coerente para construir e testar a nossa hipótese que é: o grau de sucesso das empresas está positivamente relacionado com o seu modo de inserção no território. Assim, à nossa pergunta de partida acrescentamos o tipo de influência que o território pode ter no sucesso das empresas. A nossa hipótese pretende relacionar o grau de sucesso da empresa com o seu modo de inserção no território, pelo que a mesma será confirmada se as empresas com maior grau de sucesso se encontrarem mais inseridas do que as empresas com menor grau de sucesso, ou seja, a nossa hipótese será confirmada se o modo de inserção estiver directamente relacionado com o sucesso competitivo e será infirmada caso esta relação não se verifique.

Para testar a nossa hipótese tornou-se necessário definir em que termos pretendemos apurar o modo de inserção das empresas no território, o que foi feito através da operacionalização de três conceitos problematizados neste trabalho. Os três conceitos chave são: redes, factores avançados de competitividade e capacidade de gestão.

O conceito de redes pretende reflectir um conjunto de relações pessoais e profissionais estabelecidas entre os actores locais que se vão desenvolvendo ao longo do tempo, e que utilizam o Meio como instrumento de intermediação para formular projectos e apreender situações, problemas e oportunidades comuns. Para proceder à caracterização das suas dimensões iremos basear-nos nas análises de Maillat e de Grabhner expostas no capítulo anterior. Assim, as redes podem ser baseadas nas

ligações de mercado que se estabelecem com os clientes e os fornecedores, nas ligações interempresariais, no acesso à informação estratégica e na interacção institucional do empresário. Através da análise destas quatro dimensões pretendemos apreender de que forma se transmitem os conhecimentos, os recursos e as tecnologias existentes, ou seja, a forma como as empresas se organizam para aproveitarem o potencial inovador que pode estar subjacente às relações que estabelecem.

A primeira dimensão das redes a que nos referimos são as ligações de mercado que incluem as relações que a empresa estabelece com os seus clientes e fornecedores. No entanto nem todas as relações estabelecidas com os clientes e os fornecedores são relevantes para a nossa análise. Estas relações podem visar simples transações mercantis, ou, pelo contrário, visar trocas de informação relevantes. Por exemplo, se o dono do restaurante não tiver em conta a opinião dos clientes para a confecção dos pratos esta relação é apenas mercantil, mas se, pelo contrário, a opinião do cliente for acolhida no sentido de adaptar a receita ao seu gosto então a relação cliente fornecedor é relevante para a evolução da actividade.

Para medir as relações com os clientes e os fornecedores iremos estudar o seu grau de proximidade e, por outro lado, iremos avaliar a contribuição destes agentes para a formulação de estratégias da empresa.

As ligações interempresariais são a dimensão das redes que comporta maior número de indicadores no que se refere à relação da empresa com o seu meio envolvente. Nesta dimensão consideramos aspectos relacionados com o passado do empresário, o que nos dá uma ideia da sua ligação anterior quer à actividade quer ao meio empresarial, e aspectos relacionados com as inter-relações empresariais que se estabelecem no presente. Empresários com conhecimentos anteriores sobre a actividade e o meio empresarial são o indicio da existência de relações de envolvimento com outras empresas, uma vez que esses conhecimentos lhes dão a possibilidade de comparar experiências e muitas vezes utilizar as relações previamente estabelecidas para obterem informações de que necessitam no decorrer da sua actividade. As inter-

relações empresariais que se estabelecem no presente pela existência de contactos com outras empresas (formais ou informais), através da acumulação de actividades profissionais por parte dos empresários e através da existência de empresas relacionadas são indicadores da intensidade de relações que a empresa estabelece com o seu meio envolvente.

O acesso à informação estratégica é a dimensão das redes que reflecte a influencia directa que a informação exterior tem nas decisões da empresa. Os indicadores utilizados permitem apurar quais as entidades que mais contribuem para a empresa obter as informações que necessita para desenvolver a sua actividade e quais os meios de divulgação mais eficazes. Esta dimensão permite-nos verificar até que ponto as decisões da empresa são influenciadas pela acção de agentes externos.

A interacção institucional do empresário dá-nos o seu grau de envolvimento com outros projectos locais não só de cariz empresarial mas também social, político, religioso e cultural. Empresários que possuem este tipo de relações têm maior propensão para desenvolver relações de reciprocidade e confiança mutua facilitando as relações que se estabelecem na rede. O indicador utilizado é a pertença do empresário a associações.

Apesar das redes serem um instrumento de análise de grande importância, a influência do território na competitividade não se esgota através das relações que se estabelecem em rede sendo necessário considerar a existência de factores avançados de competitividade localizados no território, pelo que outro conceito que pretendemos problematizar é o de factores avançados de competitividade. Os factores avançados começam por ser referidos, na abordagem de Porter, enquanto factores de difícil acesso (o que leva a que a sua obtenção exija maior esforço construtivo), para depois serem retomados, quando abordamos os determinantes da competitividade territorial de Raul Lopes, enquanto elementos constituintes do território capazes de gerar vantagens competitivas.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

É nesta perspectiva que os iremos analisar. No entanto optámos por nos debruçar sobre as dimensões *capital humano* e serviços especializados de apoio à empresa pois a dimensão mercado local está directamente relacionada com as redes territoriais pelo que pretendemos apreende-la através destas.

O *capital humano* existente no território reflecte a existência de trabalhadores qualificados e/ou especializados com formação adequada às necessidades das empresas locais. Dado que não possuímos informação relativa ao nível de qualificação dos postos de trabalho iremos apenas utilizar a informação relativa ao nível de qualificação do empresário. Esta informação embora insuficiente para caracterizar o *capital humano* dá-nos pelo menos a indicação da qualificação de um dos postos de trabalho da empresa o que no universo em análise é significativo dado que as empresas possuem poucos trabalhadores.

A dimensão serviços especializados de apoio às empresas pretende identificar, por um lado, a facilidade de acesso a este tipo de serviços num raio de proximidade das empresa e, por outro lado, a intensidade com que as empresas os utilizam. Os indicadores irão ser construídos através do estudo comparativo da distância e da frequência de utilização quer dos serviços de apoio banalizados, quer dos serviços especializados.

O conceito de capacidade de gestão refere-se à forma pela qual a empresa interioriza e utiliza em seu proveito as relações que estabelece com os outros agentes e as potencialidades relacionadas com os factores avançados de competitividade disponíveis. Isto porque se a empresa não for capaz de assimilar as dinâmicas que ocorrem no seu meio envolvente a sua inserção territorial, em termos práticos, em nada altera a sua performance competitiva. A capacidade que os empresários têm de elaborar as suas estratégias baseadas na informação disponível é tratada nas abordagens sistémicas da competitividade referidas no capítulo I. Porter quando refere que a empresa deverá, para formular a estratégia competitiva, ter em conta as cinco forças competitivas da indústria, está a fazer depender a capacidade competitiva da posição

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

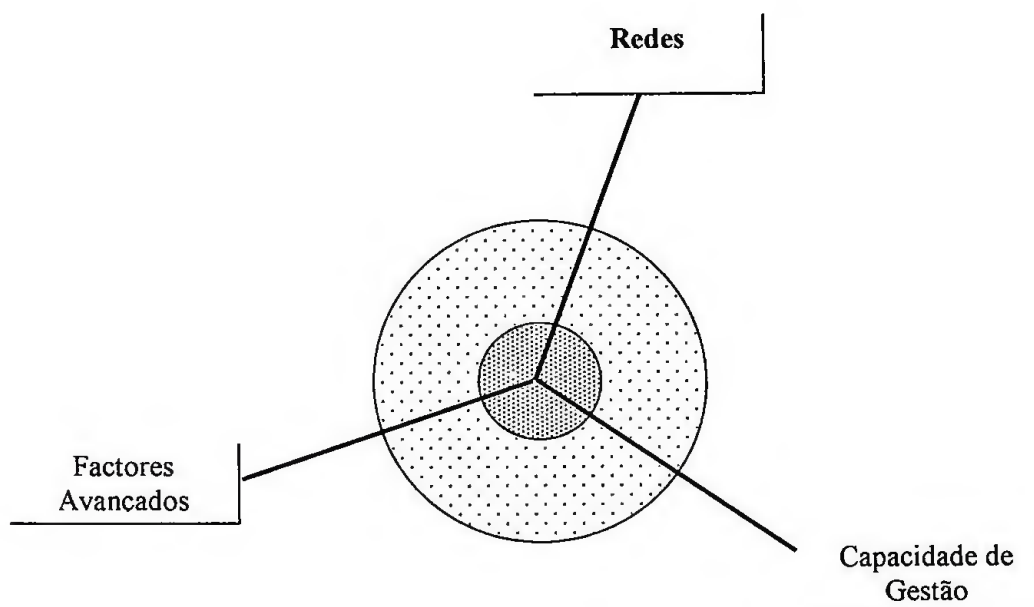
que a empresa assume perante os outros intervenientes. Raul Lopes na dimensão *dinâmica do tecido produtivo local* refere-se à capacidade empresarial de gestão estratégica como a capacidade que as empresas possuem para elaborar as suas estratégias de actuação com base na informação disponível.

A operacionalização deste conceito pretende apreender a forma como as empresas estão dispostas a adaptar os impulsos exteriores às suas estratégias de actuação. Esta adaptação implica a predisposição para realizar constantemente novos investimentos e a vontade de rentabilizar as relações de proximidade existentes com os outros agentes que se localizam no Meio.

No caso das empresas em análise, a sua disponibilidade para realizar futuros investimentos, a juntar ao facto de nos últimos anos terem realizado um projecto de investimento, pelo qual se candidataram ao Regime de Incentivos, indica-nos que existe um constante interesse em se manterem actualizadas.

Pela interacção que se verifica através da maior ou menor intensidade da inserção em rede, da existência de factores avançados de competitividade localizados no território e da existência de capacidade de gestão iremos classificar as empresas quanto ao nível de inserção territorial, na figura seguinte pretendemos dar uma ideia do posicionamento das empresas face aos três elementos determinantes do seu modo de inserção.

Figura 3.1.1 - Modo de inserção no território



No ponto de intercepção dos três elementos pretende-se representar o nível máximo de inserção no território, sendo que à medida que a empresa se afasta deste ponto a sua inserção é menor pelo que representamos uma área a verde mais escuro e outra a verde mais claro de acordo com a intensidade da inserção.

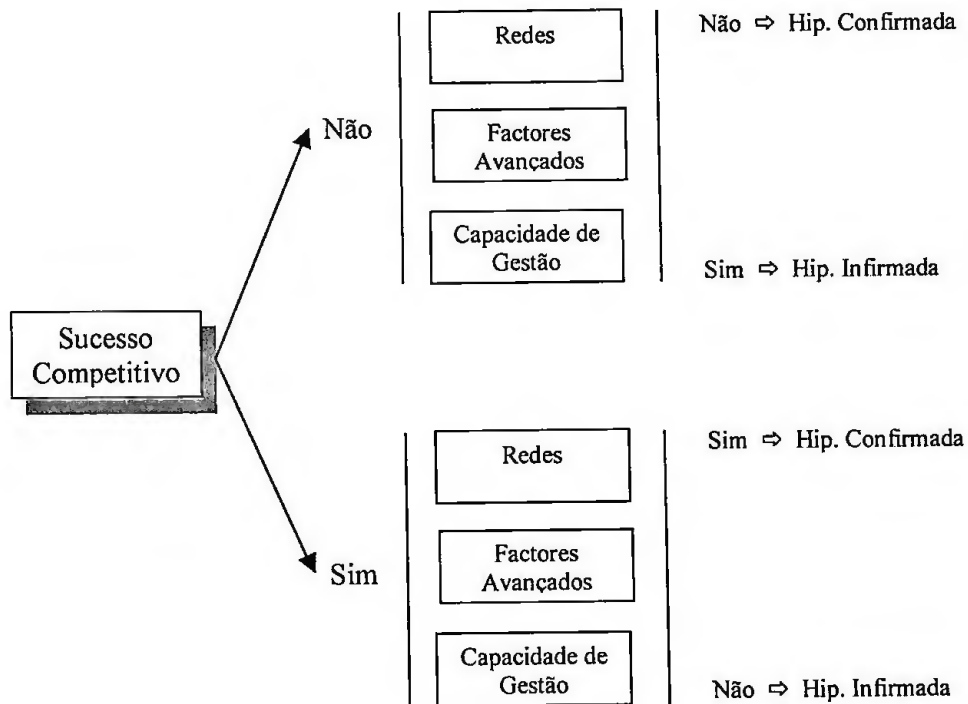
Assim, através da interação dos atributos apresentados na figura anterior podemos posicionar as empresas quanto ao seu modo de inserção no território pelo que para proceder-mos à validação da nossa hipótese temos que comparar estes resultados com o grau de sucesso da empresa.

Para construirmos a variável que representa o grau de sucesso das empresas realizaremos a síntese dos resultados de um conjunto de indicadores de desempenho da empresa, estes indicadores são: a evolução do volume de vendas, dos lucros e do número de postos de trabalho relativamente ao que estava previsto no projecto e às expectativas para os próximos três anos.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Na figura seguinte apresentamos de forma esquemática o modelo analítico, desenvolvido, que irá conduzir a análise dos dados empíricos e a confrontação dos resultados dessa análise com a nossa hipótese (verificação da sua confirmação ou infirmação).

Figura 3.1.2 - Modelo de análise



2. Memo metodológico-processual da análise empírica

Nesta secção, pretende-se fazer uma breve apresentação das fontes e procedimentos de recolha da informação utilizada como suporte empírico deste trabalho. Informação esta que, após ser objecto de análise, nos permitirá o estabelecimento de relações e tendências que visam testar a nossa hipótese.

A componente empírica deste trabalho consiste nos dados resultantes de um inquérito efectuado no âmbito da avaliação do Regime de Incentivos às Microempresas (RIME), que está a ser realizada por uma equipa do ISEG (que nos forneceu os referidos dados). Na fase de preparação deste inquérito, foi-nos dada a possibilidade de incluir no mesmo algumas perguntas, por nós elaboradas, consideradas pertinentes para a análise a que nos propusemos neste trabalho. Foi-nos, ainda, facultado o acesso à base de dados do universo de candidaturas ao RIME, e a possibilidade de utilizar informação daí extraída.

O universo-alvo do estudo que tem como objectivo a avaliação do Regime de Incentivos às Microempresas é constituído por todos os projectos que se candidataram a esse regime de incentivos, qualquer que seja a sua situação actual (concluído, em execução, desistido, reprovado ou em análise). Sendo que a amostra estabelecida, e sobre a qual recaí o inquérito por nós utilizado como fonte de dados empíricos, é composta por 400 empresas representativas desse universo.

Apesar dos dados resultantes deste inquérito não se referirem ao universo total das microempresas portuguesas, optamos por a eles circunscrever o campo da nossa análise empírica. Esta decisão decorreu - para além da impossibilidade, em termos de prazos e de recursos logísticos, que representava para nós a recolha de informação junto de uma amostra representativa do universo total das microempresas portuguesas - da consideração de que as empresas a que foram aplicadas o inquérito constituem, dadas as suas características, componentes pertinentes (do nosso universo) para a análise dos nossos indicadores e verificação da nossa hipótese.

Uma vez que a nossa análise tem como objecto o estudo de variáveis associadas a dimensões da competitividade das microempresas (i.e. o papel do meio na competitividade das microempresas), a pertinência da utilização, nesta análise, de informação referente a microempresas que se candidataram a um regime de incentivos a este tipo de empresas (RIME) assenta no pressuposto de que estas, através desta candidatura, demonstram uma intenção de progredir e atingir níveis mais altos de sucesso. Esta assumpção aliada à consideração de que o sucesso das empresas depende do grau de competitividade das mesmas, leva-nos à ideia de que a amostra à qual se referem os dados por nós utilizados constitui um campo de análise pertinente para o nosso trabalho.

Assim, se esta amostra (que é representativa do universo alvo do estudo atrás referido) não é constituída por componentes estritamente representativas do universo total das microempresas, ela é, no entanto, e no contexto específico deste trabalho e dos objectivos desta análise, constituída por componentes características desse universo.

O universo e amostra-alvo, do inquérito por nós utilizado, merecem-nos, a título informativo, algumas considerações adicionais. Neste sentido, há a referir que este universo é constituído por 16.046 projectos que se candidataram ao Regime de Incentivo às Microempresas (5.005 apresentados no RIME I e 11.041 ao RIME II.). Destes 16.046 projectos, 11.946 foram aprovados (3.742 enquadradas no RIME I e 8.204 no RIME II.), sendo que estes últimos, propuseram a criação de 34.163 postos de trabalho (11.907 abrangidos pelo RIME I e 22.256 pelo RIME II.) e envolveram no total um investimento de 184,79 milhões de contos (61,26 milhões de contos afectos ao RIME I e 123,53 milhões de contos ao RIME II.).

Para a selecção desta amostra (400 empresas) foi utilizada uma técnica de amostragem aleatória estratificada segundo a região e a situação do projecto, sendo que para a obter foram contactadas cerca de 1500 empresas.

Há a assinalar que, no presente trabalho, não foram considerados para análise todos os elementos desta amostra, ou seja, das 400 empresas que constituem a amostra,

só foram analisadas 385. Das 15 empresas que não foram consideradas para análise, 8 não o foram devido ao facto de serem instituições sem fins lucrativos, e 7 não o foram por possuírem entre 9 e 50 trabalhadores (no RIME II foi aberta a possibilidade, de se candidatarem a este regime de incentivo empresas compostas por um número de trabalhadores até 50). Em relação ao primeiro grupo de casos, a decisão baseou-se na consideração de que as instituições sem fins lucrativos não possuíam características relevantes para uma análise que visa o tratamento de variáveis associadas ao nível de sucesso competitivo das empresas. E relativamente ao segundo grupo de casos, a exclusão assentou no facto de estas empresas não se incluírem no tipo de empresas objecto da nossa análise, ou seja, não serem microempresas.

Como já foi anteriormente referido, o instrumento de observação desta amostra foi o inquérito por questionário. Para uma melhor compreensão e tratamento da informação do questionário, este foi estruturado nos seguintes blocos de perguntas (correspondendo cada um destes blocos a uma problemática específica): Trajectórias do promotor; Motivações; Caracterização da empresa e do projecto apresentado; Funcionamento e Pertinência do RIME; Nível de satisfação com os resultados e projectos futuros. É de assinalar, no entanto, o carácter transversal da maioria das questões aí apresentadas, o que faz com que muitas delas pudessem enquadrar-se facilmente noutros blocos, como pode verificar-se pelo exemplar que se anexa.

A este questionário precedeu a realização de um pré-teste, através de entrevistas a 50 empresas, com o objectivo de verificar a adequação das perguntas e respostas alternativas apresentadas. Deste pré-teste resultou a informação de que o questionário era demasiado extenso (demorava quase uma hora a realizar), pelo que este foi reduzido de forma a que o tempo de aplicação não ultrapassasse em muito a meia hora. A introdução ao questionário também foi alterada, de forma a tornar mais claro para os inquiridos que as respostas iriam ser utilizadas apenas para a avaliação do programa (RIME), não tendo qualquer finalidade de fiscalização. Após esta alteração, a receptividade das empresas aumentou.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Este questionário foi aplicado de forma indirecta, ou seja, a informação foi registada pelo próprio inquiridor, a partir de respostas que lhe foram fornecidas pelo inquirido, através de contacto telefónico. Estes questionários foram aplicados por uma empresa especializada (Metris – Métodos de Recolha e Investigação Social, Lda.), contratada para o efeito

As empresas inquiridas tomaram conhecimento do questionário através de uma carta que lhes foi enviada pelo ISEG, com a informação de que iriam ser contactados, via telefone, para o efeito. Nessa carta foi garantida a confidencialidade das respostas e a sua não identificação com a empresa. Foi também esclarecido que as respostas seriam agregadas a muitas outras e utilizadas apenas para análise estatística.

Quanto à análise dos dados, foi ensaiada, para testar a nossa hipótese, a utilização de métodos estatísticos (i.e. análise factorial das componentes principais e o método de Homals) que permitissem proceder à agregação da informação num menor número de indicadores. O objectivo era criar para cada um dos conceitos problematizados um indicador síntese. Porém, a aplicação dos referidos métodos estatísticos comportou dificuldades que nos impossibilitaram de completar os objectivos inicialmente estabelecidos. Estas dificuldades prenderam-se, por um lado, com a desadequação das variáveis aos métodos estatísticos utilizados, pois pretendíamos agregar variáveis nominais e variáveis ordinais, e, por outro lado, com a reduzida correlação que se verificou entre a maior parte das variáveis.

Desta forma, acabámos por realizar a análise através do cruzamento da informação relativa a cada um dos indicadores das dimensões do nosso modelo de análise com o indicador de sucesso.

3. Os resultados da investigação

Nesta secção começaremos por efectuar a uma caracterização geral da empresa e do empresário, para a seguir procedermos à análise dos indicadores de desempenho da empresa e do empresário e à construção do indicador de sucesso. A aplicação dos resultados do inquérito às diferentes dimensões dos conceitos problematizados será efectuada em conjunto com o indicador de sucesso para que possamos ter uma percepção da influência de cada um dos aspectos em análise com o sucesso da empresa.

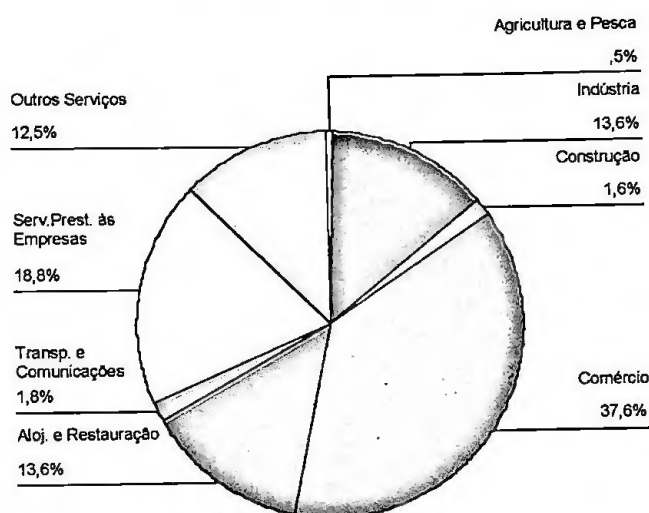
A) Caracterização Geral da Empresa e do Empresário

Características Gerais de Enquadramento da Empresa

Antes de iniciarmos a análise a que nos propusemos, impõe-se a necessidade de fazermos uma breve apresentação das características gerais das empresas que constituem a nossa amostra, nomeadamente no que se refere ao seu sector de actividade, localização, ano de constituição e forma jurídica.

As empresas da amostra em estudo distribuem-se por uma diversidade de ramos de actividade (*Vd.* Fig. 3.3.1). Mais concretamente, podemos constatar que o sector mais significativo, em termos de representação na amostra, é o do comércio, ao qual pertencem 37,7% das empresas, logo seguido do sector dos serviços prestados às empresas, ao qual pertencem 18,6% das empresas. Em relação aos sectores da indústria e da restauração, transportes e comunicações, verifica-se que existe uma igual distribuição das empresas, ou seja, ambos os sectores representam 13,6% da amostra. Será ainda de referir que 12% das empresas se incluem na classificação *outros serviços*. A figura 3.3.1, que se segue, dá-nos a visão completa da distribuição sectorial da amostra.

Figura 3.3.1. – Distribuição da Amostra por Sector de Actividade

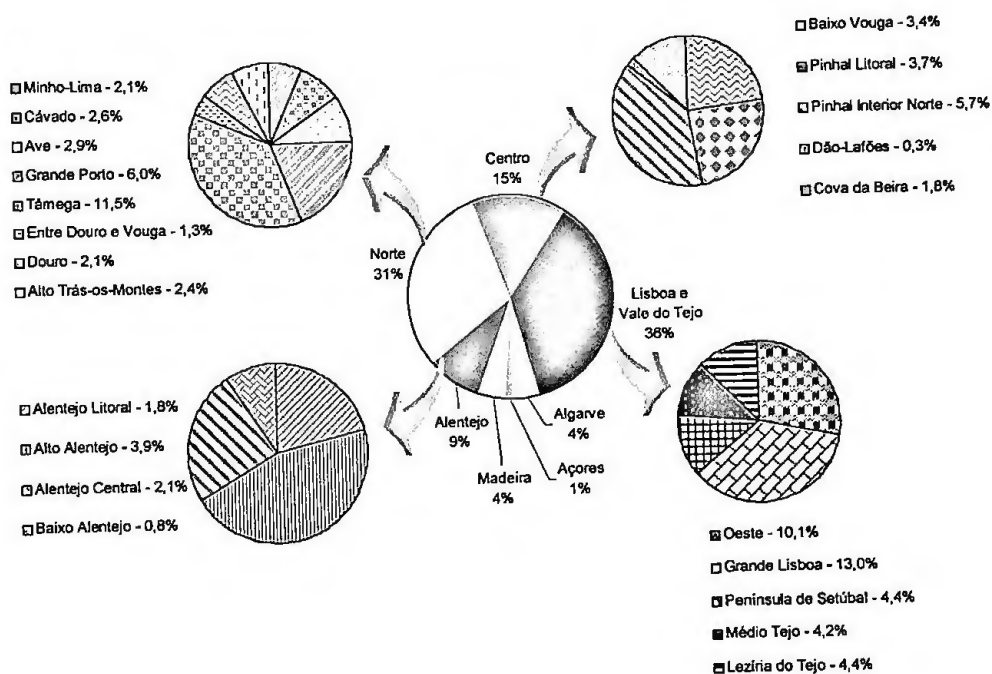


No que respeita à localização das empresas (distribuição por NUTS II), verifica-se que as regiões com maior representação na amostra são a de Lisboa e Vale do Tejo, à qual pertencem 36% das empresas, e a do Norte, à qual pertencem 31% das empresas. Logo a seguir situa-se a região do Centro, com uma representação de 15% da amostra, sendo que as restantes regiões têm todas uma representação inferior a 10% (a região do Alentejo, à qual pertencem 9% das empresas, a do Algarve e da Madeira, ambas com uma representação de 4% da amostra, e a região do Alentejo, à qual pertencem 1% das empresas). Se considerarmos a distribuição das empresas numa malha geográfica mais estreita (NUTS III), partes integrantes das regiões atrás apresentadas, verificamos que as áreas geográficas onde existe uma maior concentração de empresas da nossa amostra são a da Grande Lisboa (19,1%), a do Oeste (10,2%) e a do Tâmega (11,5%). À área do Grande Porto e do Pinhal Interior Norte pertencem, respectivamente, 5,8% e 5,5% das empresas. Relativamente à restante percentagem de empresas (53,9%), e ainda considerando a distribuição por NUTS III, verifica-se uma forte dispersão deste valor pelas restantes áreas geográficas consideradas (20 áreas), ou seja, em todas as restantes áreas verifica-se um valor de concentração de empresas inferior a 5% da amostra. Este

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

aspecto pode ser observado através da distribuição geográfica da amostra apresentada na figura 3.3.2. Nesta figura podemos também observar que as unidades geográficas mais representadas (Grande Lisboa, Tâmega e Oeste) pertencem às duas regiões das quais fazem parte a maioria das empresas da nossa amostra (Lisboa e Vale do Tejo e Norte).

Figura 3.3.2. - Distribuição Geográfica da Amostra

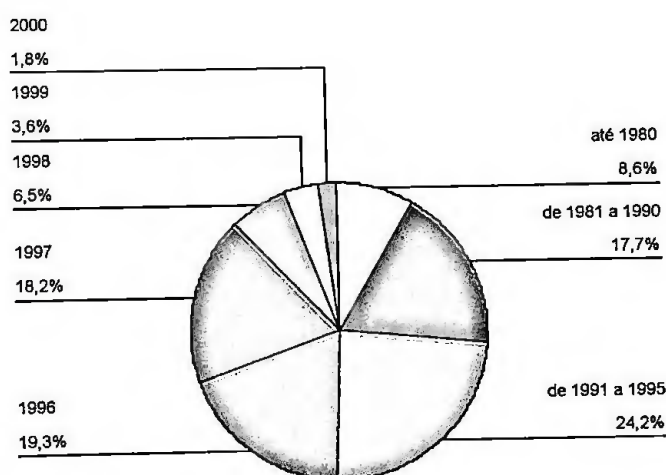


O ano de constituição das microempresas (Q.22) é um indicador que nos permite ilustrar alguns aspectos relevantes das microempresas em análise. Na nossa amostra verificamos que o período de constituição das empresas vai de 1948 a 2000. A grande amplitude do período de criação destas microempresas se, por um lado, nos mostra que existem empresas que conseguiram sobreviver no mercado ao longo do tempo, por outro lado, indica-nos que estas mesmas empresas não cresceram ao ponto de evoluírem para outro tipo de empresa (mantendo-se ao longo do tempo com o estatuto de microempresa).

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

As empresas constituídas até ao final da década de 70 representam 8,6% do total da amostra, sendo que na década de 80 foram criadas 17,7% das empresas. Assim, 73,7% das empresas que constituem a nossa amostra foram criadas depois de 1990, sendo que 49,5% das empresas se constituíram a partir de 1996 (inclusive). Esta referência é bastante significativa, uma vez que foi no final de 1995 que se implementou o Regime de Incentivos e que a nossa análise recai sobre as empresas que beneficiam deste programa de incentivo. A figura que se segue foi elaborada utilizando 8 escalões de amplitude diferente, pois só assim se conseguiu apresentar a concentração de empresas que foram criadas nos últimos 5 anos.

Figura 3.3.3. - Ano de Constituição das Empresas



Antes de analisar a forma jurídica das empresas da amostra convém referir que as empresas que apresentaram a sua candidatura no âmbito do RIME I (RCM 57/95, de 19 de Junho) não podiam, à data de celebração do contrato de concessão de incentivos, ter a forma jurídica de Empresário em nome individual, devendo estar legalmente constituídas como Sociedades Comerciais (sociedade por quotas, unipessoal, sociedade anónima, ou outra prevista no Código das Sociedades Comerciais) ou como EIRL (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada). As empresas candidatas ao RIME II (RCM 154/96, de 17 de Setembro), para além das formas jurídicas possíveis no

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

RIME I, podiam também ser Empresários em nome individual. As entidades sem fins lucrativos podiam candidatar-se tanto no RIME I como no RIME II.

O quadro seguinte apresenta, em termos percentuais, a forma jurídica adoptada pelas empresas (Q.23), bem como o número de sócios que as empresas possuem (Q.24).

Quadro 3.3.1 - Forma Jurídica

		Forma jurídica										Total	
		Empresário em nome individual		Sociedade por quotas		Unipessoal por quotas		Outra		NS/NR		Nº Emp.	%
		Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%		
Nº sócios	Não se aplica	91	23,6%									91	23,6%
	1,00			4	1,0%	5	1,3%			1	,3%	10	2,6%
	2,00			194	50,4%	1	,3%	1	,3%			196	50,9%
	3,00			55	14,3%							55	14,3%
	4,00			24	6,2%			1	,3%			25	6,5%
	5,00			2	,5%							2	,5%
	6,00			2	,5%							2	,5%
	7,00			1	,3%							1	,3%
	14,00							1	,3%			1	,3%
	NS/NR			2	,5%							2	,5%
Total		91	23,6%	284	73,8%	6	1,6%	3	,8%	1	,3%	385	100%

As sociedade por quotas representam 73,8% do universo (sendo a estrutura societária mais comum a de 2 sócios) e os Empresários em nome individual 23,6%, (como já foi referido, esta forma jurídica só é permitida às empresas candidatas ao RIME II). As sociedades unipessoais representam somente 1,6% dos casos, no entanto convém salientar que esta forma jurídica é recente o que em parte explica o baixo nível de adopção.

Caracterização do Empresário

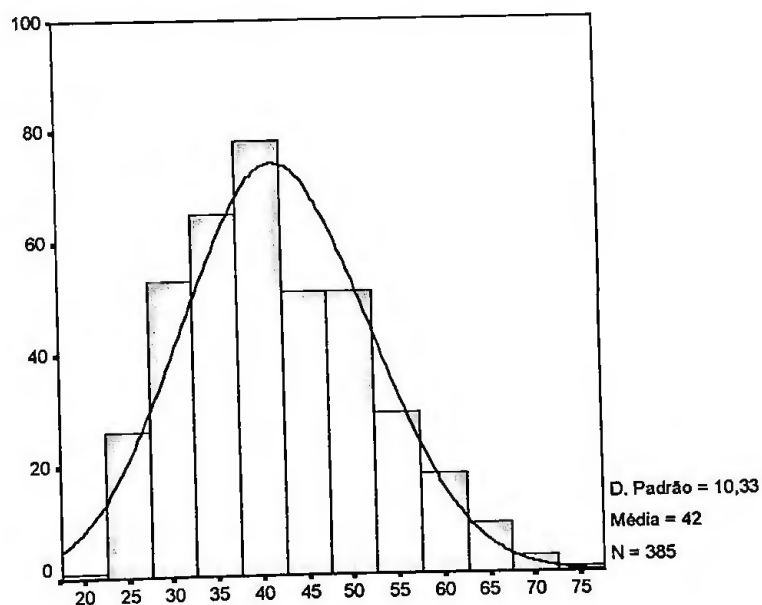
A caracterização do empresário será efectuada em duas etapas. Começaremos, então, por apresentar as características gerais que definem os empresários que responderam ao inquérito, para depois analisarmos as suas motivações. Gostaríamos de assinalar que a utilização da expressão "empresário" quando nos referimos directamente aos inquiridos não nos parece abusiva, pois as respostas ao inquérito foram dadas por um dos sócios da empresa que em 99% dos casos exerce funções de gestão (Q 26a).

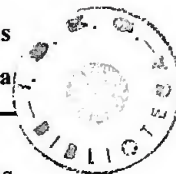
No sentido de melhor conhecermos a amostra sobre a qual irá recair a nossa análise, será feita agora a caracterização geral dos indivíduos que constituem essa mesma amostra. Esta caracterização assenta em 10 indicadores que passaremos a apresentar.

Assim, em relação ao indicador sexo (Q.1), podemos constatar que uma maioria significativa dos indivíduos da amostra pertencem ao sexo masculino, com uma representação de 70,1%.

As idades (Q.2) destes mesmos inquiridos variam entre os 20 e os 75 anos, no entanto apenas 11,2 % dos inquiridos têm menos de 30 anos e 10,1% mais de 55 anos. As medidas de tendência central, a média (41,7 anos), a mediana (41 anos) e a moda (42 anos), apresentam valores próximos o que nos indica que a distribuição é aproximadamente simétrica relativamente à média. Na figura seguinte apresentamos o histograma da idade dos empresários em que se pode observar a proximidade existente entre a amostra e a distribuição normal.

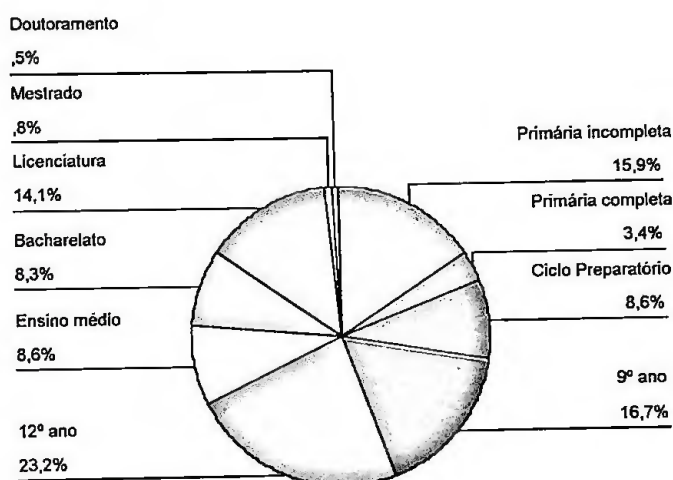
Figura 3.3.4. - Idade dos Inquiridos





Quanto ao nível de escolaridade (Q.8), podemos observar que 15,9% dos indivíduos possuem a instrução primária incompleta, 16,7% possuem o 9º ano de escolaridade, 23,2% completaram o 12º ano, sendo que 14,1% possuem um grau de licenciatura. A título ilustrativo apresentamos na figura seguinte a distribuição dos inquiridos segundo o seu nível de escolaridade.

Figura 3.3.5. - Nível de escolaridade dos indivíduos



Relativamente à composição do agregado familiar (Q.7a) dos inquiridos, verifica-se que 39,0% possuem um agregado familiar composto por 4 pessoas, 29,4% um agregado familiar composto por 3 pessoas e 17,4% um agregado familiar composto por 2 pessoas.

Em relação ao indicador *país de infância* (Q.3b), só uma pequena percentagem (10,4%) respondeu ter passado a sua infância noutro país, tendo os restantes 89,6% assinalado Portugal como o seu país de infância. Sendo que 20,5% dos inquiridos responderam terem alguma vez trabalhado e residido no estrangeiro durante um período superior a 2 anos.

A idade com que os inquiridos começaram a trabalhar (Q.9a) varia entre os 7 e os 45 anos, contudo 55,8% das respostas situa-se entre os 14 e os 20 anos, sendo a idade média de 18 anos.

Quanto à condição anterior perante o trabalho (Q.10a), os valores mais significativos indicam-nos que 61,7% dos inquiridos trabalhavam por conta de outrem e que 24,2% trabalhavam por conta própria, sendo de 5,7 a percentagem de indivíduos que se encontravam desempregados.

O indicador referente à situação profissional dos pais (Q.10b e Q.10c) mostrou-nos que em 38,0% dos casos o pai trabalha por conta própria e em 31,0% dos casos o pai trabalha por conta de outrem, e que em 22,7% dos casos a mãe trabalha por conta própria e em 14,5% trabalha por conta de outrem, sendo de 31,7% a percentagem de inquiridos em que a mãe se dedica a tarefas domésticas.

Em relação à questão de qual a principal área em que exerciam funções antes de criar a empresa (Q.11a) (naturalmente esta questão só foi respondida por indivíduos que anteriormente se encontravam a exercer profissões), 26,9% responderam exercer funções na área comercial, 20,4% na área da produção, 18,3% na área administrativa, 14,6% na área da gestão, 1,5% na área de aprovisionamento e 18,3% em outras áreas.

Ao cruzarmos a informação relativa às áreas em que exerciam funções com a informação relativa à situação profissional, verificamos que dos indivíduos que anteriormente exerciam actividades por conta própria 24,4% era na área da gestão, 23,3% na área comercial, 15,1% na área administrativa, 16,3% na área da produção e 20,9% noutras áreas. No que se refere aos indivíduos que exerciam profissões por conta de outrem, 29,1% exerciam funções na área comercial, 21,5% estavam na área da produção, 18,8% na área administrativa, 11,2% na área da gestão, 2,2% na área do aprovisionamento e 17,0% exerciam funções noutras áreas. Quanto às restantes situações profissionais, este cruzamento assume pouca expressão dado o resumido número de respostas que acolhe. No quadro seguinte são apresentados os resultados deste cruzamento.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Quadro 3.3.2 - Principal área em que exercia funções e situação profissional

		Cond. Trabalho anterior à criação da Empresa					Total
		Trab. conta própria	Trab.famil. não rem	Trab. conta outrém	Patrão	Outra situação	
Principal área em que exercia funções	Gestão	6,5	,3	7,7			14,6
	Administrativa	4,0	,6	13,0	,3	,3	18,3
	Aprovisionamentos			1,5			1,5
	Comercial	6,2	,6	20,1			26,9
	Produção	4,3	,6	14,9		,6	20,4
	Outra	5,6		11,8	,3	,6	18,3
	Total	26,6	2,2	69,0	,6	1,5	100,0

A caracterização das motivações dos empresários será efectuada através de quatro grupos de questões, nomeadamente questões relativas aos motivos que levaram à criação da empresa (Q.18), aos motivos que determinaram a escolha da área de negócio (Q.19), às qualidades e competências necessárias a um empresário(Q.20) e ao que significa ser empresário para os inquiridos (Q21).

Dado que as questões que iremos analisar não têm todas o mesmo grau de importância para o nosso estudo, algumas delas irão ser analisadas de forma individual enquanto as restantes serão analisadas apenas em termos comparativos com as do grupo em que se inserem. Para todas as questões existem seis hipóteses de resposta.

Para cada um dos possíveis motivos, pelos quais o empresário criou a empresa, as possibilidades de resposta vão de 1 a 6, sendo que 1 significa *não se aplica nada* e 6 significa *aplica-se totalmente*. Os motivos enunciadas no inquérito foram os seguintes: *interesse em investir, aproveitar uma boa oportunidade, iniciar uma actividade empresarial diferente, criar emprego para si e para familiares, dificuldade em encontrar emprego, gosto pelo risco, aumentar o rendimento pessoal, demonstrar a sua capacidade, prazer de trabalhar para si e ser o seu próprio patrão, aumentar o prestígio e reconhecimento social, contribuir para o bem estar da comunidade onde vive, descontentamento com a situação profissional anterior, aproveitar os incentivos públicos existentes.*

Da comparação das médias da classificação feita a cada um dos motivos apresentados, verificamos que o prazer de trabalhar para si próprio tem a média de respostas mais elevada (5,1), o que significa que este motivo reúne à partida consenso

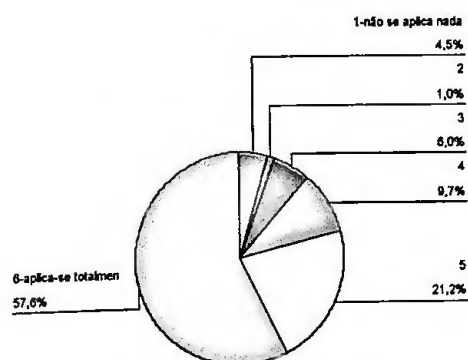
O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

entre grande parte dos inquiridos. Os empresários também realçaram as razões *aumentar o rendimento pessoal* (4,9), *demonstrar a sua capacidade* (4,9) e *contribuir para o bem estar da comunidade onde vive* (4,6). Com valores médios acima de 4 encontram-se ainda os motivos *aproveitar uma boa oportunidade* (4,2), *gosto pelo risco* (4,1), *criar emprego para si e para familiares* (4,1) e *aumentar o prestígio e reconhecimento social* (4,0). Os motivos *interesse em aplicar as minhas economias* (3,0), *iniciar uma actividade empresarial diferente* (3,2), *aproveitar os incentivos públicos existentes* (3,4), *descontentamento com a situação profissional anterior* (2,8) e *dificuldade em encontrar emprego* (2,3), apresentam-se como os menos relevantes para a criação da empresa.

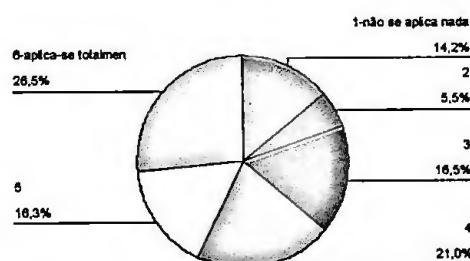
Convém realçar que a análise efectuada através das médias pretende apenas dar uma perspectiva geral das razões que levaram à criação da empresa, uma vez que a média pode encapotar compensações entre respostas cujo grau de aplicabilidade dos motivos é muito diferente. Situação que, aliás, ocorre em algumas das razões apresentadas, tal como podemos verificar nos seguintes gráficos que representam as respostas dadas relativas a dois dos motivos que poderiam ter levado à criação da empresa.

Figura 3.3.6 - Motivos que levaram à criação da empresa

Prazer de Trabalhar por conta própria



Aumentar o prestígio social



Quanto às motivações que levaram à escolha da área de negócio as hipóteses de resposta também variam entre 1 e 6 sendo que 1 significa "sem importância" e 6 "muito importante". Estes motivos obtiveram as seguintes classificações em termos médios: "experiência profissional/conhecimentos anteriores" (5,0), "actividade em expansão" (4,4), "uma nova actividade necessária na zona" (4,0), "pessoas conhecidas com experiência profissional/conhecimentos" (4,0), "uma actividade onde se aplicam as capacidades locais" (3,5), "fiz um curso de formação profissional nessa área" (3,3), "actividade tradicional na zona" (3,1), "actividade para a qual existiam muitos incentivos" (2,7), "equipamentos que já possuía anteriormente" (2,5).

Alguns destes motivos podem indicar, a forma como o Meio influencia a escolha da actividade. Neste sentido, iremos analisar, por um lado, os motivos associados aos conhecimentos que o empresário possuía anteriormente sobre a actividade, tais como ter experiência profissional/conhecimentos anteriores, existência de pessoas conhecidas com experiência profissional na actividade e frequência de cursos de formação profissional. Por outro lado, os motivos relacionados com a maior ou menor ligação da actividade ao Meio, a que se referem aspectos como a aplicação das capacidades locais, a actividade ser necessária na zona, ser uma actividade em expansão e ser uma actividade tradicional.

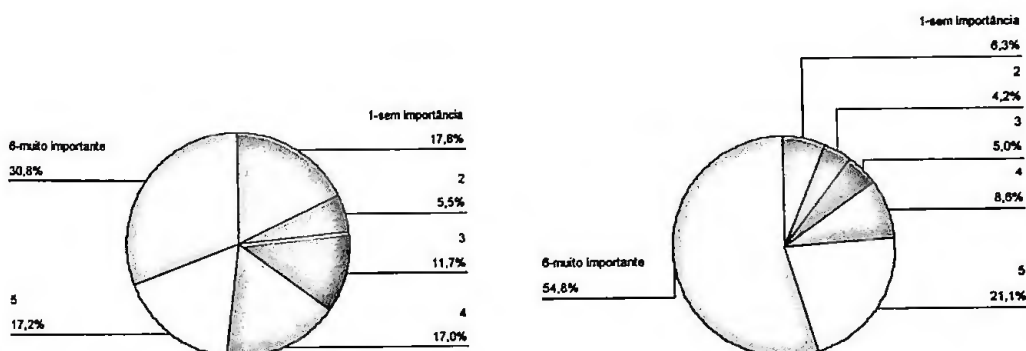
A existência de experiência profissional/conhecimentos anteriores foi considerada como "muito importante" por 54,8% dos inquiridos, sendo considerada como "pouco relevante" por apenas 15,5% dos inquiridos. Este indicador revela-nos que a maioria dos empresários opta por criar uma actividade sobre a qual possui algum *know-how*. A existência de pessoas conhecidas com conhecimentos sobre a actividade também é um elemento de ponderação na escolha da actividade para 48,0% dos inquiridos, no entanto existem mais respostas que consideram este segundo factor como "sem importância" e menos que o consideram como "muito importante". A frequência de cursos de formação profissional relacionados com a área de negócio escolhida é considerada para 35,2% dos inquiridos "sem importância" e para 27,7% como "muito

importante" o que demonstra que o grau de importância que é dada aos cursos de formação difere muito entre o universo dos inquiridos.

Figura 3.3.7 - Motivos para escolha da Área de Negócio I

*Pessoas Conhecidas com Experiência na
Actividade*

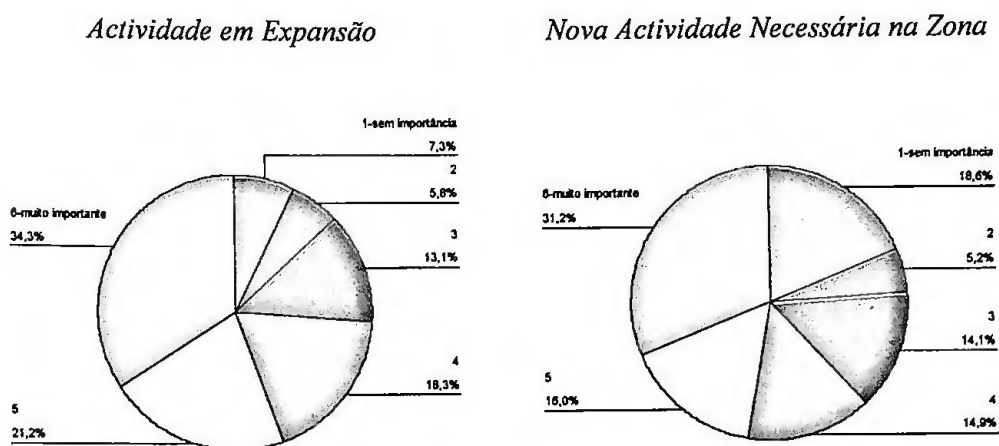
Conhecimentos Profissionais Anteriores



A actividade ser considerada como tradicional na zona não se revelou como um motivo determinante na escolha das actividades, no entanto o facto de ser nova na zona também não foi considerado de muito relevante. Ao cruzarmos estas duas informações detectamos que se em termos de respostas extremas existe alguma coerência dado que muitos dos indivíduos que consideraram uma delas "muito importante" classificaram a outra de "sem importância", existem também empresas que consideram mais ou menos importante as duas hipóteses o que nos leva a concluir que nenhum dos dois motivos foi determinante para a escolha da actividade. A classificação do motivo *uma actividade onde se aplicam as capacidades locais* é na amostra muito diversificada, estando as opiniões muito divididas, o que nos leva a concluir que este factor se para uns foi tomado em consideração para outros não teve qualquer relevância.

A escolha de uma actividade em expansão aparece para a maioria dos inquiridos como um elemento importante na sua decisão, no entanto se a realidade veio ou não a confirmar as suas expectativas é um aspecto sobre o qual nos iremos mais tarde debruçar.

Figura 3.3.8 - Motivos para escolha da Área de Negócio II



Inquiridos sobre o tipo de competências e conhecimentos que um empresário deve ter, a maioria dos inquiridos considerou ser muito importante a existência de conhecimentos tanto ao nível económico, como da produção e da comercialização. Também a capacidade de trabalhar em equipa, a capacidade de liderança, a capacidade de impor disciplina e respeito e a capacidade de delegar decisões foram competências referidas como de grande importância para o bom desempenho das funções. Em todas estas questões a média das respostas situa-se muito próximo e acima de 5, pelo que podemos dizer que estes factores são considerados quase unanimemente como muito importantes. À existência de conhecimentos jurídicos, apesar de ser considerada importante por grande parte dos indivíduos, não é dada a mesma relevância que aos outros factores atrás referidos, o que nos leva a avançar a hipótese de que muitas empresas recorrem a serviços externos quando necessitam de apoio jurídico.

As questões colocadas quanto ao significado de ser empresário receberam uma alta classificação por parte dos inquiridos, merece-nos destacar o facto de mais de 80% dos inquiridos considerar como importante "ser inovador, ter iniciativa e arriscar". Na continuação da análise iremos de facto testar se este espírito de iniciativa se encontra presente nas decisões do empresário.

B) Indicadores de Desempenho

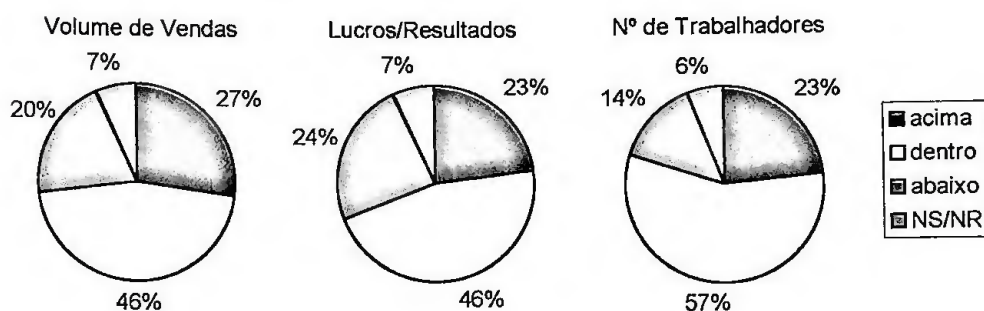
No inquérito em que estamos a basear a nossa análise existem algumas questões relativas ao desempenho da empresa e ao nível de rendimento e satisfação do empresário. Após procedermos à análise destes dois tipos de indicadores iremos apresentar o indicador de sucesso através do qual iremos proceder à confrontação dos resultados da análise empírica com a nossa hipótese.

Indicadores de desempenho da empresa

Para analisar a evolução da actividade (Q. 64), relativamente ao que estava previsto na candidatura e às expectativas em relação aos próximos três anos (Q.65), os empresários foram inquiridos sobre o volume de vendas, os lucros, o número de trabalhadores, a autonomia financeira e o uso de autofinanciamento.

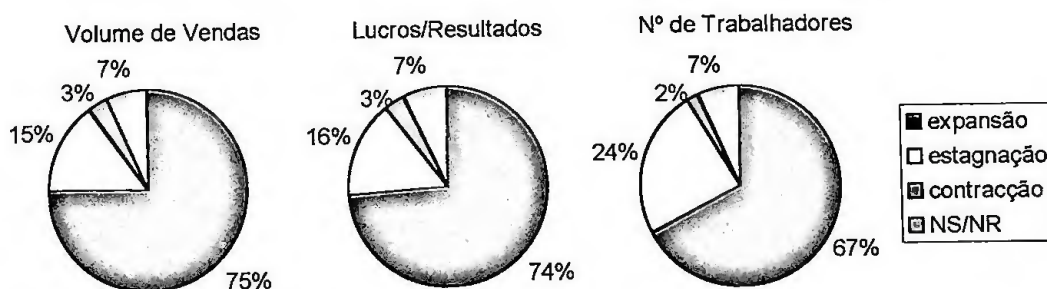
No que se refere à comparação entre aquilo que foi previsto no projecto e aquilo que foi realizado, a maior parte dos empresários considera que os resultados obtidos se encontram dentro das expectativas que tinham aquando da iniciação do projecto. No entanto, e considerando os resultados previstos pelos inquiridos, apresentados na figura 3.3.9, o volume de vendas apresenta-se para 28,5% acima do previsto e para 19,9% abaixo do previsto, enquanto que o número de postos de trabalho apresenta-se para 24,6% acima do previsto e para 13,3% abaixo do previsto, o que significa que para 56,9% das empresas os postos de trabalho foram criados de acordo com o que era esperado. Relativamente aos lucros, para 25,7% estes encontra-se abaixo do previsto, para 48,8% dentro do previsto e para 25,4% acima do previsto.

Figura 3.3.9 – Evolução face ao previsto no Projecto



As expectativas futuras da maioria dos empresários (cerca de 80%) em relação ao desempenho da empresa são claramente de expansão; o que indica um clima de optimismo relativamente ao futuro. Menos de 4% dos inquiridos perspectiva que os seus lucros e o volume de vendas se contraíam. O quadro seguinte apresenta os resultados das respostas referentes às perspectivas dos empresários para os próximos três anos no que respeita ao volume de vendas, aos lucros e à evolução do numero de postos de trabalho.

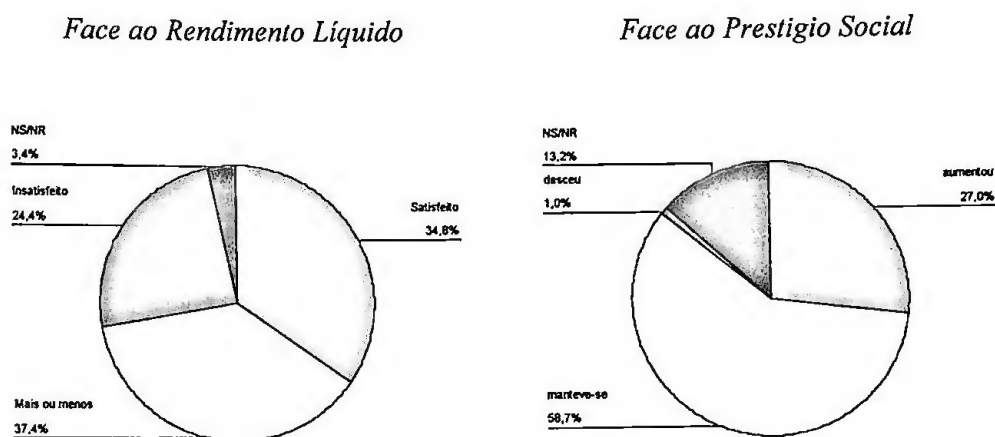
Figura 3.3.10 – Expectativas Futuras



Indicadores dos níveis de rendimento e satisfação do empresário

Os resultados das questões relativas ao grau de satisfação do empresário em termos de rendimento líquido actual (Q.59) e em termos de prestígio social (Q.70) são apresentados na figura 3.3.11. Dos inquiridos, 34,8% encontram-se satisfeitos com o rendimento líquido, 37,4% encontram-se mais ou menos satisfeitos e 24,4% encontram-se insatisfeitos. Quanto ao prestígio social, 27,0% considera que este aumentou, 58,7% que se manteve, e apenas 1,0% considera que este desceu.

Figura 3.3.11 – Satisfação do Empresário

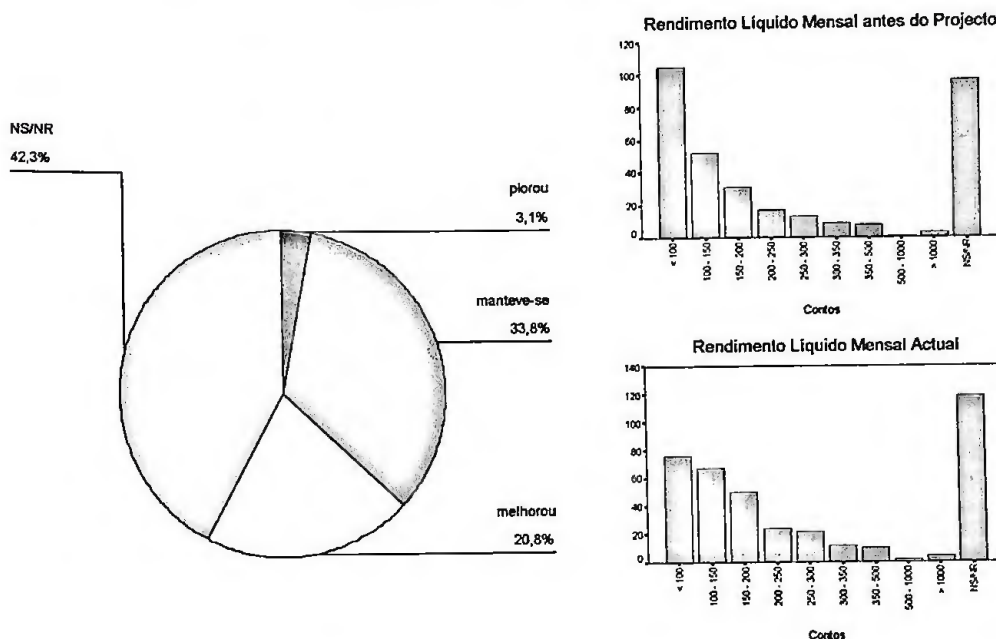


Convém salientar que estes dois indicadores não estão directamente relacionados, pois, mesmo dos indivíduos que se encontram insatisfeitos com o seu rendimento alguns consideram que o seu prestígio social aumentou.

Tendo em consideração o facto de que as questões sobre o valor absoluto do rendimento dos inquiridos são muitas vezes recebidas por estes com uma atitude de desconfiança, no caso do inquirido em análise foi solicitado ao empresário que indicasse o escalão de rendimento líquido no qual se enquadra bem como o escalão de rendimento líquido que possuía antes do projecto (Q. 58 a e b). Porém, mesmo reduzindo o nível de especificidade da pergunta relativa ao rendimento dos indivíduos, só 58,4% respondeu a esta questão.

Os inquiridos cujo rendimento líquido mensal vai até 200 contos representam 72,5% dos casos, sendo que 29,1% dos inquiridos diz possuir um rendimento líquido mensal inferior a 100 contos. Ao compararmos, para cada um dos indivíduos, o rendimento que auferem actualmente com o que auferia antes de ter apresentado o projecto ao RIME verificamos que 33,8% não obteve alterações significativas, que 3,1% viu o seu rendimento decrescido desde que apresentou o projecto, e que 20,8% viu as suas disponibilidades monetárias aumentarem. A figura 3.3.12 ilustra as diferenças de rendimento verificadas.

Figura 3.3.12 – Evolução do Rendimento Líquido Mensal



Indicador de Sucesso

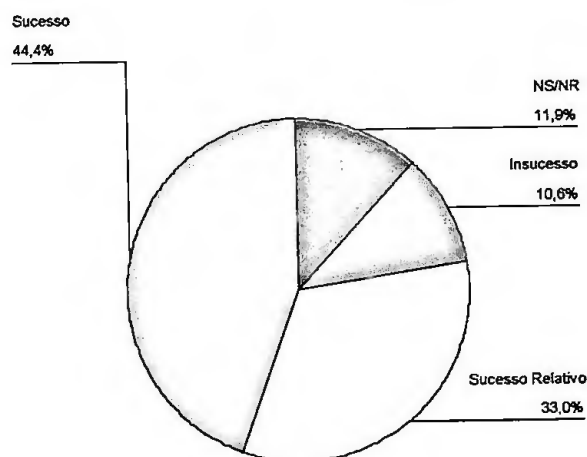
O indicador do nível de sucesso da empresa considera apenas os aspectos relativos à evolução da actividade da empresa, isto porque não foi possível construir um indicador que considerasse em simultâneo informação relativa ao empresário e à empresa. Esta impossibilidade deveu-se à fraca correlação existente entre os indicadores de sucesso da empresa e os indicadores dos níveis de rendimento e satisfação do empresário. Outro motivo que contribuiu para a não utilização dos níveis de rendimento do empresário no indicador foi o de que 41,6% dos indivíduos não respondeu à questão relativa ao seu escalão de rendimento o que iria condicionar a nossa análise a pouco mais de metade da amostra.

Assim, para a análise do sucesso da empresa concentrámo-nos nos resultados das questões relativas à evolução do volume de vendas, dos lucros e do número de trabalhadores, tanto no que se refere à comparação da realidade com o que estava previsto na candidatura como às expectativas futuras.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

O indicador do nível de sucesso divide as empresas em três grupos: empresas com sucesso, empresas com sucesso relativo e empresas sem sucesso. Foram inseridas no grupo *empresas com sucesso* as empresas cujo o volume de vendas, os lucros e os postos de trabalho se encontravam dentro ou acima do previsto e que, em simultâneo, tinham expectativas de expansão para os próximos três anos. No grupo *empresas com sucesso relativo* foram incluídas as empresas que tiveram resultados dentro ou acima do previsto, mas que não têm expectativas de expansão, e as que, não se situando, relativamente aos três aspectos em análise, dentro ou acima dos valores previstos têm expectativas de expansão. As empresas classificadas como pertencentes ao grupo *empresas sem sucesso* são aquelas cujos indicadores de evolução da actividade se encontram abaixo do previsto e cujas expectativas futuras são de estagnação ou contracção.

Figura 3.3.13 – Indicador de Sucesso



Através da análise da figura 3.3.13, verificamos que 44,4% das empresas se enquadra na categoria *empresas com sucesso*, 33% se enquadra na categoria *empresas com sucesso relativo* e que 10,6% na categoria *empresas sem sucesso*. Não foi possível calcular este indicador para 11,9% das empresas inquiridas, uma vez que estas não responderam às questões em análise.

C) Redes Empresariais

A caracterização das diferentes dimensões do conceito de redes empresariais tem como objectivo detectar, em cada uma delas, elementos que indiquem a existência de redes. Dado que não existe uma forma única das empresas se relacionarem com o Meio, podendo este influenciá-las através de diferentes impulsos, construímos indicadores de referência para que se torne possível proceder à comparação destes resultados com o indicador de sucesso atrás construído, e à verificação da aderência da nossa hipótese à amostra.

Ligações de mercado

As ligações de mercado referem-se aos contactos que a empresa estabelece com os fornecedores e com os clientes. O inquérito forneceu-nos informação sobre a percentagem de clientes/fornecedores (Q.34/33) que se localizam no mercado local, no mercado regional, no mercado nacional, no mercado comunitário e no mercado extra-comunitário. Para apurar qual o tipo de relação que as empresas estabelecem com os seus clientes/fornecedores, utilizámos a questão que indaga sobre a contribuição destes agentes para a informação da empresa (Q.39).

Da análise das respostas relativas à localização dos fornecedores, resulta que, 31,7% das empresas tem fornecedores locais, 40,5 % tem fornecedores regionais, 53% tem fornecedores nacionais, 11,2% tem fornecedores comunitários, e 2,3% tem fornecedores de outros países. Assim, em cerca de 85% dos casos a totalidade dos fornecedores localiza-se dentro do país, encontrando-se distribuídos pelo mercado local, regional e nacional, sendo que 14,9% tem exclusivamente fornecedores locais, 17,4% tem exclusivamente fornecedores regionais, e 26,2% tem exclusivamente fornecedores nacionais; para a restante percentagem de empresas os fornecedores encontram-se distribuídos pelos três mercados.

Estes indicadores dão-nos uma ideia genérica da localização dos fornecedores das empresas. No entanto, para a nossa análise interessa-nos, em especial, a verificação

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

das relações existentes com os fornecedores locais e regionais, pois é através destas que poderemos detectar a existência de relações de proximidade. Com este objectivo, dividimos as empresas que têm fornecedores locais e regionais em três grupos, de acordo com a relevância que este tipo de fornecedores assume no conjunto total dos fornecedores da empresa. Através da análise do quadro 3.3.3 verificamos que 41,3% das empresas concentram a totalidade dos fornecedores nos mercados local e regional, e que a mesma percentagem de empresas não possui fornecedores nestes mercado, sendo que 17,4% das empresas possui alguns fornecedores locais e regionais.

Quadro 3.3.3 – Indicador de Sucesso por Localização dos Fornecedores

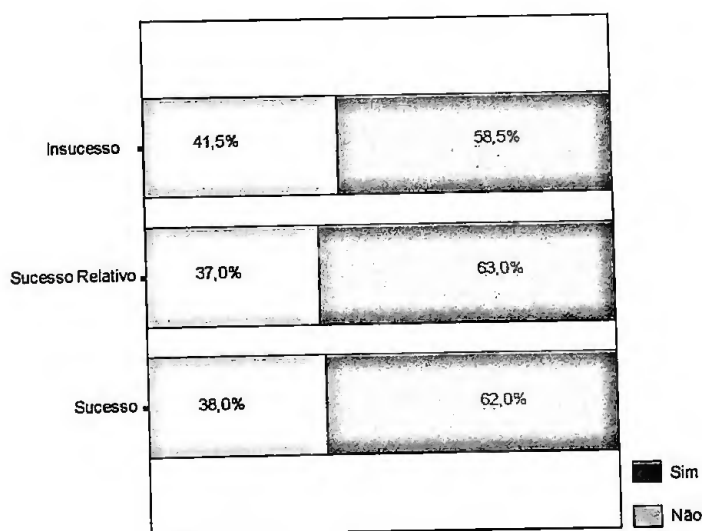
		Índice de Sucesso				Total
		insucesso	Sucesso Relativo	Sucesso	NS/NR	
nenhum fornecedor local e/ou regional	Nº de Respostas	19	50	71	19	159
	% por nível Sucesso	11,9%	31,4%	44,7%	11,9%	100,0%
	% por loc. fornecedor	46,3%	39,4%	41,5%	41,3%	41,3%
	% do Total	4,9%	13,0%	18,4%	4,9%	41,3%
alguns fornecedores locais e/ou regionais	Nº de Respostas	7	19	35	6	67
	% por nível Sucesso	10,4%	28,4%	52,2%	9,0%	100,0%
	% por loc. fornecedor	17,1%	15,0%	20,5%	13,0%	17,4%
	% do Total	1,8%	4,9%	9,1%	1,6%	17,4%
todos os fornecedores locais e/ou regionais	Nº de Respostas	15	58	65	21	159
	% por nível Sucesso	9,4%	36,5%	40,9%	13,2%	100,0%
	% por loc. fornecedor	36,6%	45,7%	38,0%	45,7%	41,3%
	% do Total	3,9%	15,1%	16,9%	5,5%	41,3%
Total	Nº de Respostas	41	127	171	46	385
	% por nível Sucesso	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%
	% por loc. fornecedor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%

Após termos realizado esta caracterização da posição da empresa face aos seus fornecedores importa agora analisar se a localização predominante dos fornecedores influencia o nível de sucesso da empresa. No quadro anterior estão representados os resultados do cruzamento entre o nível de sucesso da empresa e a localização predominante dos fornecedores. Numa primeira abordagem verificamos que existem empresas com elevado nível de sucesso tanto nos casos em que possuem a totalidade dos fornecedores, parte dos fornecedores ou nenhum fornecedor nos mercados local e regional. No entanto em termos comparativos verificamos que entre as empresas que não têm sucesso a propensão para possuírem a totalidade dos fornecedores fora dos

mercados local e regional é mais elevada (46,3%) do que nos casos em que as empresas possuem somente fornecedores locais e regionais (36,6%).

Das empresas em análise, 62,1% consideram que os fornecedores contribuem para a informação para o negócio. Destas empresas, 43,1% relacionam-se exclusivamente com fornecedores locais e regionais, relacionando-se as restantes (19%) também com fornecedores extra locais; o que nos leva a concluir que este tipo de relação estabelecida com os fornecedores é mais intensa quando a sua localização é mais próxima. Através da análise da figura 3.3.14 verificamos que as empresas que tomam em consideração a informação que obtém junto dos fornecedores para formular as suas estratégias têm uma maior probabilidade de sucesso.

Figura 3.3.14 – Relação do Indicador de Sucesso com a Informação para o Negócio de Fornecedores



A análise das relações com os clientes foi formulada a partir da análise da localização dos clientes. Das empresas em análise, 59,7% possui clientes no mercado local, 50,6% clientes no mercado regional, 31,4% no mercado nacional, 8,8% no mercado comunitário, e 5,5 % no mercado extra comunitário. Destas empresas, 25,3 % encontram todos os clientes nas proximidades, 15,4% ao nível regional e 15,1% ao nível nacional.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Tal como fizemos para os fornecedores, dividimos os clientes locais e regionais em três grupos, de acordo com a relevância que este tipo de clientes assume na totalidade dos clientes da empresa. Como podemos verificar no quadro 3.3.4, 64,9% das empresas possui todos os seus clientes nos mercados local e regional, 20,8% das empresas não possui clientes locais e regionais, e 14,3% possui os clientes distribuídos geograficamente.

Quadro 3.3.4 – Indicador de Sucesso por Localização dos Clientes

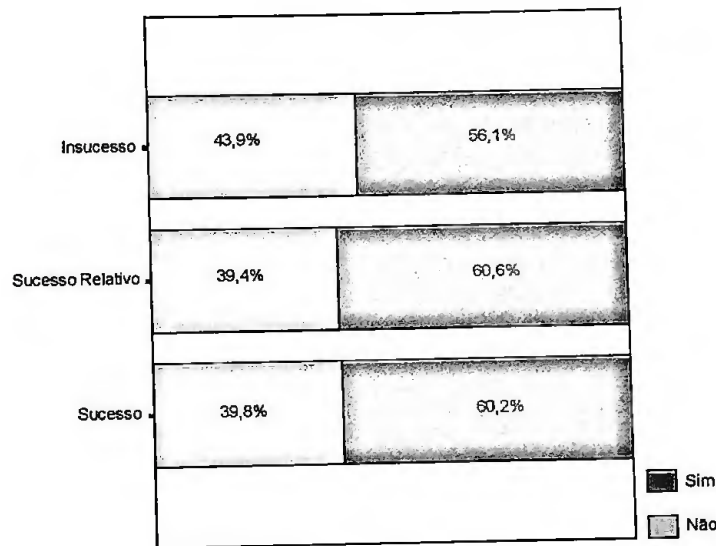
		Índice de Sucesso				Total
		Insucesso	Sucesso Relativo	Sucesso	NS/NR	
nenhum cliente local regional	Nº de Respostas	10	23	35	12	80
	% por nível Sucesso	12,5%	28,8%	43,8%	15,0%	100,0%
	% por loc. Cliente	24,4%	18,1%	20,5%	26,1%	20,8%
	% do Total	2,6%	6,0%	9,1%	3,1%	20,8%
alguns clientes locais regionais	Nº de Respostas	4	15	31	5	55
	% por nível Sucesso	7,3%	27,3%	56,4%	9,1%	100,0%
	% por loc. Cliente	9,8%	11,8%	18,1%	10,9%	14,3%
	% do Total	1,0%	3,9%	8,1%	1,3%	14,3%
todos os clientes locais regionais	Nº de Respostas	27	89	105	29	250
	% por nível Sucesso	10,8%	35,6%	42,0%	11,6%	100,0%
	% por loc. Cliente	65,9%	70,1%	61,4%	63,0%	64,9%
	% do Total	7,0%	23,1%	27,3%	7,5%	64,9%
Total	Nº de Respostas	41	127	171	46	385
	% por nível Sucesso	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%
	% por loc. Cliente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%

No que se refere ao cruzamento entre os níveis de sucesso e a percentagem dos clientes locais e regionais verifica-se que as empresas que possuem somente clientes locais e regionais (representam 64,9% da amostra) têm menor propensão para se situarem no nível de sucesso mais elevado e que em termos relativos empresas com estas características tendem a ter um nível de sucesso intermédio. Ao contrário as empresas que possuem os clientes mais distribuídos geograficamente tendem a apresentar um nível de sucesso acima da média das empresas que obtém maior sucesso. Empresas sem sucesso tendem a concentrar os clientes nos mercados nacional e internacional.

Destas empresas importa conhecer quais delas tomam em conta as exigências dos clientes para formular as suas estratégias (Q.39), facto que ocorre em 59,7% dos

casos, este tipo de relação é mais comum entre as empresas que se relacionam exclusivamente com clientes locais e regionais. Através da análise da figura 3.3.15 verificamos que as empresas que tomam em consideração a informação que obtém junto dos clientes para formular as suas estratégias têm uma maior probabilidade de sucesso.

Figura 3.3.15 – Relação do Indicador de Sucesso com a Informação para o Negócio de Clientes



LIGAÇÕES INTEREMPRESARIAS

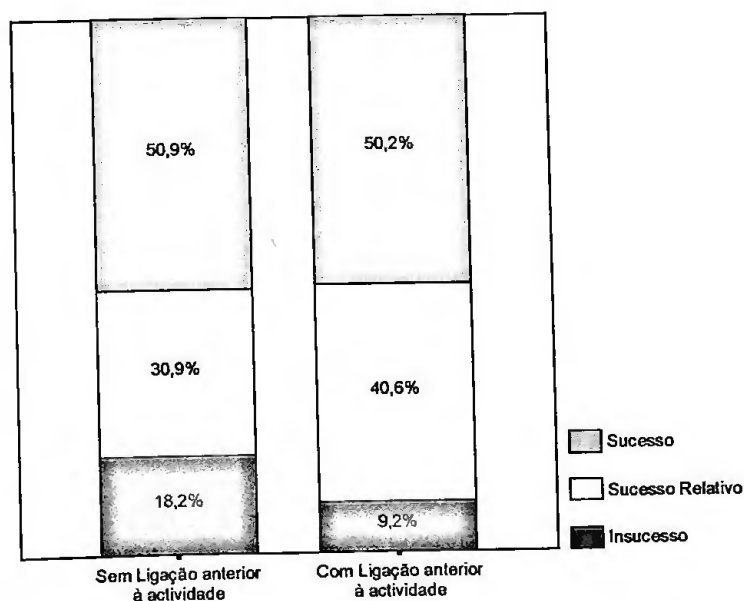
Com a dimensão *ligações interempresariais* pretendemos identificar e caracterizar as relações que a empresa estabelece com os outros actores do Meio e que não se circunscrevem às relações de mercado. De facto, pretendemos apurar se existem relações pessoais e profissionais desenvolvidas ao longo do tempo e que utilizam o Meio como instrumento de intermediação.

Estas relações têm pouco de concreto, pois baseiam-se em princípios de reciprocidade e interdependência que não são directamente mensuráveis. No entanto, iremos proceder à análise de situações que nos indiquem a existência de ligações interempresariais, referentes quer ao empresário quer à empresa.

Os aspectos relacionados com o passado do empresário que nos dão uma indicação da sua ligação anterior, quer à actividade, quer ao meio empresarial constituirão o primeiro grupo de indicadores a analisar; referimo-nos à existência de experiências anteriores na actividade e à experiência de criação de outras empresas.

A ligação anterior do empresário à actividade (Q.12) representada na figura 3.3.16 indica-nos se a empresa se constituiu assente em experiências profissionais dos sócios, situação que se verifica em 66,5% das empresas. Destas empresas, 50,2% encontra-se em situação de sucesso, 40,6% em situação de sucesso relativo e 9,2% não tem sucesso. No caso das empresas cujos empresários não se encontravam ligados anteriormente à actividade (33,5%), 50,9% tem sucesso, 30,9% tem sucesso relativo e 18,2% não tem sucesso. Nesta análise verificamos que as empresas cujos empresários estavam ligados anteriormente à actividade têm menor probabilidade de insucesso, no entanto, através dos resultados obtidos não podemos dizer que a obtenção de sucesso está directamente relacionada com a ligação anterior à actividade, dado que em ambas as situações cerca de 50% das empresas têm muito sucesso.

Figura 3.3.16 – Relação do Indicador de Sucesso com a Ligação Anterior à Actividade

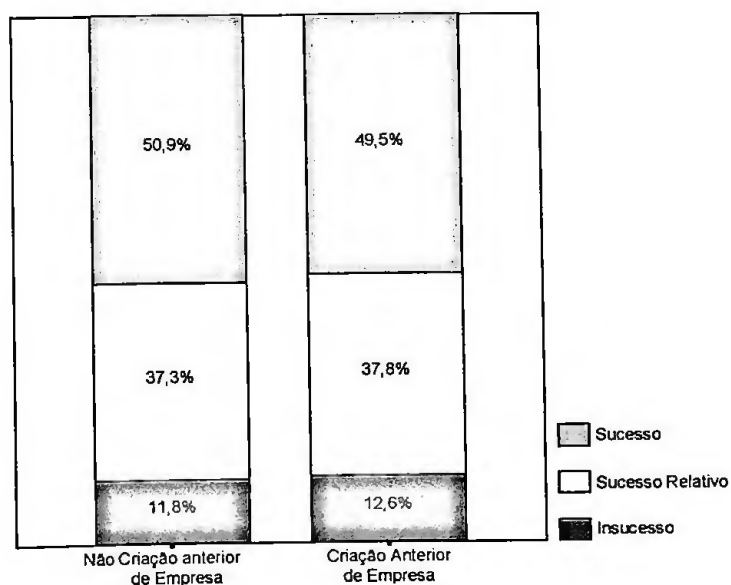


O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

A questão referente à experiência do empresário ter anteriormente criado outra empresa ou trabalhado por conta própria (Q 13) pretende apurar a existência de situações em que os empresários possuem várias empresas, ou demonstram ter tido ao longo do tempo várias iniciativas do tipo empresarial. O resultado não revela a existência de uma grande intensidade de criação de empresas, pois dos 32,7% que já tinha criado empresas, a maior parte criou apenas uma.

Tal como podemos verificar na figura 3.3.17, a relação entre a criação anterior de empresas e o sucesso obtido na empresa em análise não é muito evidente, dado que a distribuição das empresas por casos de insucesso, casos de sucesso relativo, e casos de sucesso, apresenta-se de forma bastante semelhante quer o empresário tenha criado ou não empresas anteriormente. No entanto, verifica-se que nos casos em que o empresário não criou uma empresa anteriormente, que corresponde a 67,3% das respostas, existe uma maior tendência para as empresas se considerarem em situação de sucesso, do que nos casos em que existiram experiências empresariais anteriores, este facto pode ficar a dever-se ao maior grau de exigência relativamente aos resultados que os empresários mais experientes possuem.

Figura 3.3.17 – Relação do Indicador de Sucesso com a Criação Anterior de Empresa



O segundo grupo de indicadores a analisar são relativos à existência de inter-relações empresariais que se estabelecem no presente através de contactos com outras empresas, através da acumulação de actividades profissionais e através da existência de empresas relacionadas.

A existência de relações de colaboração com outras empresas, para além dos clientes e fornecedores (Q. 37), ocorre em 27,8% dos casos, sendo na sua maioria relações que se estabelecem sem contrato, dado que 78,2% destes indivíduos dizem possuir pelo menos uma relação de colaboração que não está definida contratualmente, relações deste tipo, estabelecidas por contrato, ocorrem em 38,6% das situações. As relações de colaboração acontecem em diversas fases do processo produtivo sendo mais frequentes na fase comercialização, no entanto também existem algumas relações de colaboração nas áreas de concepção, de distribuição e de assistência pós-venda.

Dado que o comportamento relativamente aos níveis de sucesso é semelhante tanto nas relações estabelecidas informalmente como nas relações estabelecidas formalmente, procedemos à agregação do número de relações de colaboração que os empresários possuem num só indicador. Este indicador é relacionado no quadro 3.3.5 com o indicador de sucesso. Através sua análise verifica-se que as empresas que não possuem nenhuma relação de colaboração têm uma probabilidade de sucesso acima da média e que pelo contrário as empresas que possuem entre uma e quatro relações de colaboração são mais propensas ao insucesso. As empresas que possuem mais de quatro relações de colaboração, representam 7,5% da amostra, e neste caso as probabilidades de sucesso voltam a aumentar.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Quadro 3.3.5 – Relação do Indicador de Sucesso com o Número de Relações de Colaboração Formais e Informais



		Índice de Sucesso				Total	
		Insucesso	Sucesso Relativo	Sucesso	NS/NR		
Número de relações formais e informais	não possui	Nº de Respostas	28	93	125	32	278
		% por nível Sucesso	10,1%	33,5%	45,0%	11,5%	100,0%
		% por nº de relações	68,3%	73,2%	73,1%	69,6%	72,2%
		% do Total	7,3%	24,2%	32,5%	8,3%	72,2%
	possui entre 1 e 4	Nº de Respostas	12	23	30	13	78
		% por nível Sucesso	15,4%	29,5%	38,5%	16,7%	100,0%
		% por nº de relações	29,3%	18,1%	17,5%	28,3%	20,3%
		% do Total	3,1%	6,0%	7,8%	3,4%	20,3%
	possui mais de 5	Nº de Respostas	1	11	16	1	29
		% por nível Sucesso	3,4%	37,9%	55,2%	3,4%	100,0%
		% por nº de relações	2,4%	8,7%	9,4%	2,2%	7,5%
		% do Total	,3%	2,9%	4,2%	,3%	7,5%
Total	Nº de Respostas	41	127	171	46	385	
	% por nível Sucesso	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%	
	% por nº de relações	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%	

O facto de o empresário possuir outra actividade profissional (Q. 14) também foi por nós considerado como indicador das relações que este estabelece com as outras empresas, pois quer essa actividade seja exercida por conta própria quer seja exercida por conta de outrém os conhecimentos adquiridos através dela vão-se repercutir na actividade da empresa. Na amostra 24,1% dos indivíduos possuem outras actividades profissionais.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

**Quadro 3.3.6 – Relação do Indicador de Sucesso com o Exercício de Outras
Actividades**

		Índice de Sucesso				Total
		Insucesso	Sucesso Relativo	Sucesso	NS/NR	
Não Possui outra actividade	Nº de Respostas	28	91	136	34	289
	% por nível Sucesso	9,7%	31,5%	47,1%	11,8%	100,0%
	% por Actividade	68,3%	71,7%	79,5%	73,9%	75,1%
	% do Total	7,3%	23,6%	35,3%	8,8%	75,1%
Trabalhador por conta própria	Nº de Respostas	4	16	16	5	41
	% por nível Sucesso	9,8%	39,0%	39,0%	12,2%	100,0%
	% por Actividade	9,8%	12,6%	9,4%	10,9%	10,6%
	% do Total	1,0%	4,2%	4,2%	1,3%	10,6%
Trabalhador por conta de outrém	Nº de Respostas	9	17	15	5	46
	% por nível Sucesso	19,6%	37,0%	32,6%	10,9%	100,0%
	% por Actividade	22,0%	13,4%	8,8%	10,9%	11,9%
	% do Total	2,3%	4,4%	3,9%	1,3%	11,9%
Trabalhador por conta própria e de outrém	Nº de Respostas		2	3	1	6
	% por nível Sucesso		33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	% por Actividade		1,6%	1,8%	2,2%	1,6%
	% do Total		,5%	,8%	,3%	1,6%
NS/NR	Nº de Respostas		1	1	1	3
	% por nível Sucesso		33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% por Actividade		,8%	,6%	2,2%	,8%
	% do Total		,3%	,3%	,3%	,8%
Total	Nº de Respostas	41	127	171	46	385
	% por nível Sucesso	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%
	% por Actividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%

Em termos de relação com o indicador de sucesso (Quadro 3.3.6) verificamos que o facto dos empresários possuírem outras actividades profissionais não significa que a empresa tenha maior probabilidade de obter sucesso, antes pelo contrário, pensamos que isto se fica a dever: ou ao facto da empresa não atingir os resultados que o empresário desejaria o que o leva a procurar outras actividades ou ao facto do empresário por acumular actividades não se dedicar tanto à empresa (em especial os que possuem outras actividades por conta de outrém). Com estes resultados não é possível confirmar que este tipo de relação interempresarial contribui para o sucesso da empresa.

A criação da empresa como resultado da separação de actividades (Q. 27) ocorreu em 7,2% dos casos, sendo que para metade destas empresas existem ligações directas preferenciais fornecedor/cliente. Dada a pouca expressão deste indicador não consideramos relevante as conclusões a retirar do seu cruzamento com o indicador de sucesso.

Teria sido também importante colocar no inquérito uma questão sobre a participação do empresário ou da empresa no capital de outras empresas, porém não foi possível incluir esta questão na versão final do inquérito, por motivos que se prenderam com a sua extensão.

ACESSO À INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Com a dimensão *acesso à informação estratégica* pretendemos analisar quais as entidades que mais contribuem para a empresa obter as informações de que necessita para desenvolver a sua actividade e quais os meios de divulgação mais eficazes.

Para conhecer quais as principais fontes que contribuem para fornecer informações estratégicas para o negócio, as empresas foram questionadas sobre este assunto relativamente a um conjunto de agentes que lhes foram apresentados (Q.39). Neste sentido verificámos que os contactos com fornecedores e clientes são as fontes de informação mais utilizadas, pois são referidos por cerca de 60% das empresas, os contactos informais e as feiras, catálogos e revistas são utilizados por aproximadamente 40% das empresas, seguidos da associação empresarial e dos fornecedores de equipamento, dos parceiros de mercado, da Internet, dos organismos públicos e por último dos consultores.

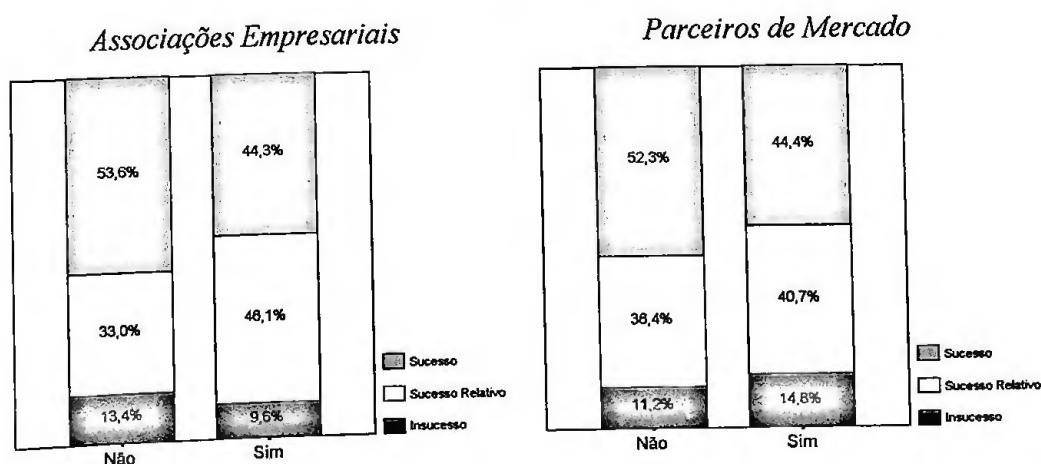
Para melhor compreender a relação entre as fontes de informação estratégica procedemos a alguns cruzamentos dos quais passamos a referir alguns resultados que considerámos mais significativos: dos empresários que consideraram que os parceiros de mercado contribuem para a informação estratégica a maioria também considerou as associações empresariais, as feiras, catálogos e revistas, os contactos informais, os

fornecedores, quer de mercadorias quer de equipamentos, e os clientes, o que nos indica que de facto as empresas recolhem a informação estratégica através da utilização de várias fontes não limitando as suas relações a situações mercantis.

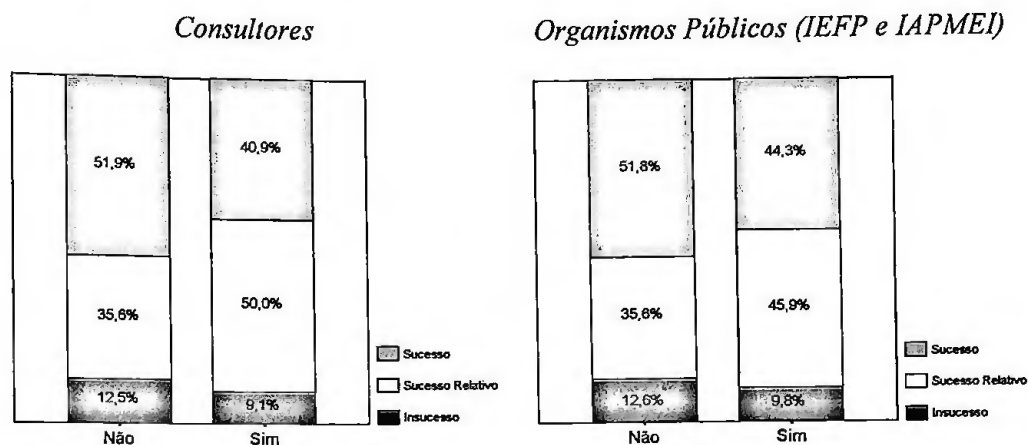
A informação relativa à contribuição dos fornecedores e dos clientes para estratégias da empresa encontra-se analisada na dimensão *ligações de mercado* pelo que não será abordada novamente em termos de comparação com o indicador de sucesso.

Na figura 3.3.18 apresentamos a relação do indicador de sucesso com a informação para o negócio recolhida através dos contactos efectuados com as associações empresariais, os parceiros de mercado, os consultores e os organismos públicos. Da sua análise verificamos que as empresas que recolhem informação estratégica através dos contactos estabelecidos com as associações empresariais, os consultores e aos organismos públicos na sua maioria encontram-se numa situação de sucesso relativo e que são menos propensas ao insucesso do que as empresas que não utilizam a informação recolhida junto dessas associações para formular as suas estratégias. No que se refere ao contributo dos parceiros de mercado para a formulação de estratégias da empresas os resultados indicam-nos que as empresas que recolhem este tipo de contributos são mais propensas ao insucesso e menos propensas ao sucesso.

Figura 3.3.18 – Relação do Indicador de Sucesso com a Informação para o Negócio por Agente



O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica



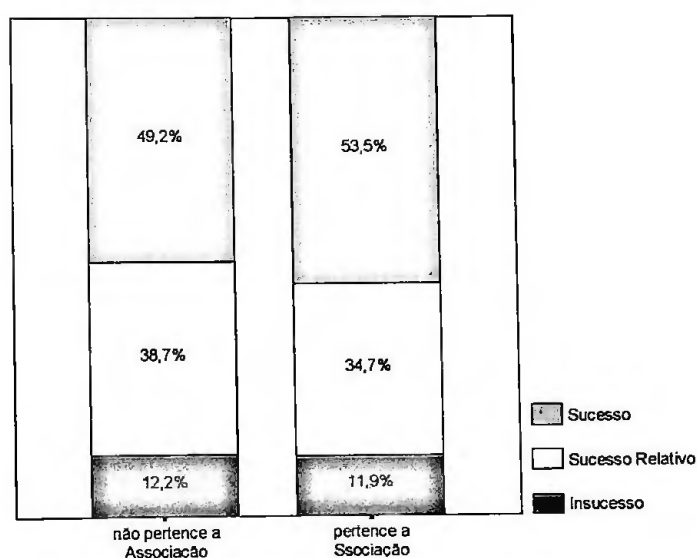
Outra questão (colocada às empresas) relacionada com a informação estratégica refere-se à forma como tomaram conhecimento da existência de programas de apoio ao investimento e à criação de emprego (Q.40). O meio de informação mais comum foi o contacto com pessoas conhecidas (45%), o que mais uma vez nos revela a existência de contactos informais, seguido dos meios de comunicação social (21%) e das associações empresariais (15,5%), os Centros de Emprego e o contacto com empresas consultoras têm valores abaixo dos 10%.

Interacção Institucional do Empresário

A interacção institucional do empresário é a dimensão das redes empresariais em que pretendemos apreender qual o grau de envolvimento do empresário (envolvimento em associações ou na política ao nível autárquico) com a sociedade civil. Do total dos inquiridos aproximadamente 71,4% não pertence a nenhuma associação (Q.15 a), 22,1% pertence apenas a um tipo de associação, 4,7% a duas e os restantes a mais do que duas. Nestes indicador não consideramos nem o facto do empresário ser sócio de um clube desportivo nem de associações empresariais, pois muitos dos clubes desportivos são de implantação nacional e as associações empresariais enquanto entidades intervenientes na gestão do RIME II propiciam a que exista um grande número de associados entre os promotores de projectos.

Em termos de relação com o indicador de sucesso (figura 3.3.19) verificamos que o facto dos empresários pertencerem a associações está positivamente relacionado com a probabilidade de obter sucesso, dado que dos empresários que pertencem a associações em 53,5% dos casos as empresas encontram-se numa situação de sucesso enquanto dos empresários que não pertencem a associações 49,2% das empresas encontram-se numa situação de sucesso.

Figura 3.3.19 – Relação do Indicador de Sucesso com a Actividade Associativa



D) Factores Avançados de Competitividade Localizados no Território

Na análise dos factores avançados de competitividade consideramos por um lado a dimensão *capital humano* e por outro a dimensão *serviços especializados de apoio à empresa*. Com a sua análise pretendemos detectar se nos territórios, em que as empresas em análise estão localizadas, existem diferentes níveis de oferta destes factores e proceder à comparação dos resultados dos indicadores que constituem cada uma das dimensões com o indicador do nível de sucesso.

Dado que na análise territorial da informação efectuada utilizando como unidade de referência a classificação em NUTS III, os resultados apresentavam-se pouco agregados, optámos por utilizar como referência geográfica as *Zonas de Modulação Regional* apresentadas em anexo à Portaria nº. 317-A/2000, de 31 de Maio (*Vd.* anexo II). Esta classificação divide o território nacional em três grupos utilizando como indicadores a densidade de emprego não agrícola, densidade do emprego industrial, IRC/ Km², %poder de compe/superfície relativa, % de Produções Industrias e Serviços Mercantis no VAB e o índice de interioridade. Nesta classificação as localizações melhor colocadas são integradas na Zona I, as intermédias na Zona II e as mais carentes na Zona III.

Capital Humano

A dimensão *capital humano* existente no território reflecte a existência de trabalhadores qualificados e/ou especializados com formação adequada às necessidades das empresas locais. Não foi possível recolher informação relativa ao nível de qualificação dos funcionários pelo que iremos apenas utilizar a informação relativa ao nível de qualificação do empresário. Esta informação embora insuficiente para caracterizar o *capital humano* dá-nos pelo menos a indicação da qualificação de um dos postos de trabalho da empresa o que no universo em análise é significativo dado que as empresas possuem poucos trabalhadores.

O quadro 3.3.7 apresenta os resultados dos níveis de escolaridade dos empresários divididos pelas diferentes zonas geográficas. Na análise do quadro retemos que as empresas localizadas em Zonas de modulação I são as que possuem em termos médios o maior número de empresários com o nível de escolaridade mais elevado.

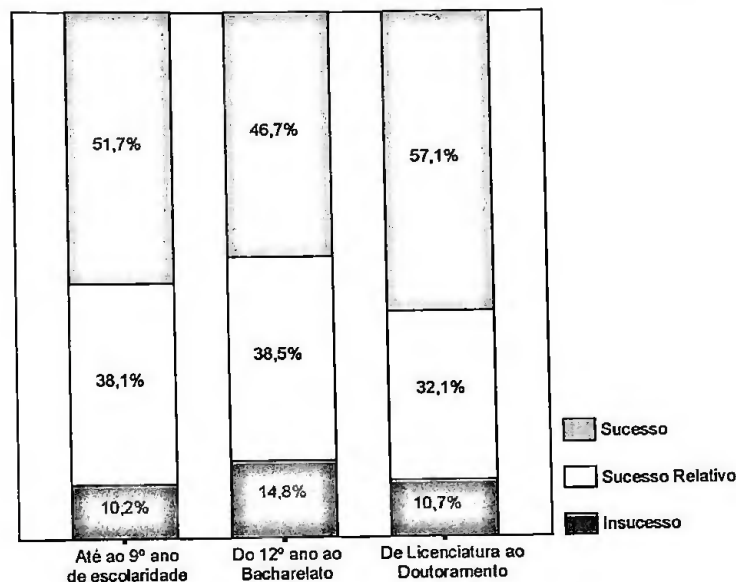
O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Quadro 3.3.7 – Níveis de escolaridade por Zonas de modulação regional

		Nível de Escolaridade				Total
		Até ao 9º ano de escolaridade	Do 12º Ano ao Bacharelato	De Licenciatura a Doutoramento	NS/NR	
I - Norte	Nº de Respostas	29	45	19		93
	% por nível de escolaridade	31,2%	48,4%	20,4%		100,0%
	% por localização	17,0%	29,2%	32,2%		24,2%
	% do Total	7,5%	11,7%	4,9%		24,2%
I - Centro	Nº de Respostas	12	9	8		27
	% por nível de escolaridade	44,4%	33,3%	22,2%		100,0%
	% por localização	7,0%	5,8%	10,2%		7,0%
	% do Total	3,1%	2,3%	1,6%		7,0%
I - LVT	Nº de Respostas	42	44	20		106
	% por nível de escolaridade	39,6%	41,5%	18,9%		100,0%
	% por localização	24,6%	28,6%	33,9%		27,5%
	% do Total	10,9%	11,4%	5,2%		27,5%
II - Norte	Nº de Respostas	4	3	1		8
	% por nível de escolaridade	50,0%	37,5%	12,5%		100,0%
	% por localização	2,3%	1,9%	1,7%		2,1%
	% do Total	1,0%	,8%	,3%		2,1%
II - Centro	Nº de Respostas	1				1
	% por nível de escolaridade	100,0%				100,0%
	% por localização	,6%				,3%
	% do Total	,3%				,3%
II - LVT	Nº de Respostas	19	12	2		33
	% por nível de escolaridade	57,6%	36,4%	6,1%		100,0%
	% por localização	11,1%	7,8%	3,4%		8,6%
	% do Total	4,9%	3,1%	,5%		8,6%
II - Algarve	Nº de Respostas	9	6	2		17
	% por nível de escolaridade	52,9%	35,3%	11,8%		100,0%
	% por localização	5,3%	3,9%	3,4%		4,4%
	% do Total	2,3%	1,6%	,5%		4,4%
III - Norte	Nº de Respostas	11	6			17
	% por nível de escolaridade	64,7%	35,3%			100,0%
	% por localização	6,4%	3,9%			4,4%
	% do Total	2,9%	1,6%			4,4%
III - Centro	Nº de Respostas	17	9	2	1	29
	% por nível de escolaridade	58,6%	31,0%	6,9%	3,4%	100,0%
	% por localização	9,9%	5,8%	3,4%	100,0%	7,5%
	% do Total	4,4%	2,3%	,5%	,3%	7,5%
III - Alentejo	Nº de Respostas	15	13	5		33
	% por nível de escolaridade	45,5%	39,4%	15,2%		100,0%
	% por localização	8,8%	8,4%	8,5%		8,6%
	% do Total	3,9%	3,4%	1,3%		8,6%
III - Madeira	Nº de Respostas	4	1			5
	% por nível de escolaridade	80,0%	20,0%			100,0%
	% por localização	2,3%	,6%			1,3%
	% do Total	1,0%	,3%			1,3%
III - Açores	Nº de Respostas	8	6	2		16
	% por nível de escolaridade	50,0%	37,5%	12,5%		100,0%
	% por localização	4,7%	3,9%	3,4%		4,2%
	% do Total	2,1%	1,6%	,5%		4,2%
Total	Nº de Respostas	171	154	59	1	385
	% por nível de escolaridade	44,4%	40,0%	15,3%	,3%	100,0%
	% por localização	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	44,4%	40,0%	15,3%	,3%	100,0%

Da relação estabelecida entre o indicador de sucesso e os níveis de escolaridade (figura 3.3.20) verificamos que as empresas que têm maior sucesso possuem empresários ou de baixo nível de escolaridade ou de nível de escolaridade elevado.

Figura 3.3.20 – Relação do Indicador de Sucesso com o nível de Escolaridade



Serviços especializados de apoio às empresas

A dimensão serviços especializados de apoio às empresas pretende identificar, por um lado, a facilidade de acesso a este tipo de serviços num raio de proximidade das empresa e, por outro lado, a intensidade com que as empresas os utilizam. Os indicadores irão ser construídos através do estudo comparativo da distância e da frequência de utilização dos serviços de apoio especializados.

A questão colocada no inquérito relativamente aos serviços especializados de apoio às empresas (Q.35) referia-se à distância a que se situavam este tipo de serviços. O objectivo era apreender a facilidade com que as empresas conseguiam aceder a

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

serviços de consultoria tecnológica, económica, jurídica e informática. Das empresas inquiridas 82,3% utilizam este tipo de serviços de empresas próximas, 13,2% recorrem a estes serviços a uma distância entre 20 e 50 Km e 1,6% recorrem a serviços situadas a uma distância superior a 50 Kms.

O quadro 3.3.8 apresenta os resultados das distâncias das empresas aos prestadores de serviços de apoio especializados agrupados pelas diferentes zonas de geográficas. Através da análise do quadro verificamos que as empresas localizadas em Zonas de modulação I são as que recorrem em termos médios a serviços de empresas localizadas entre 20 e 50 Kms e que as empresas localizadas em zonas de modulação II e III (à exceção do Algarve) dizem recorrer com maior frequência a serviços deste tipo disponibilizados por empresas próximas.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

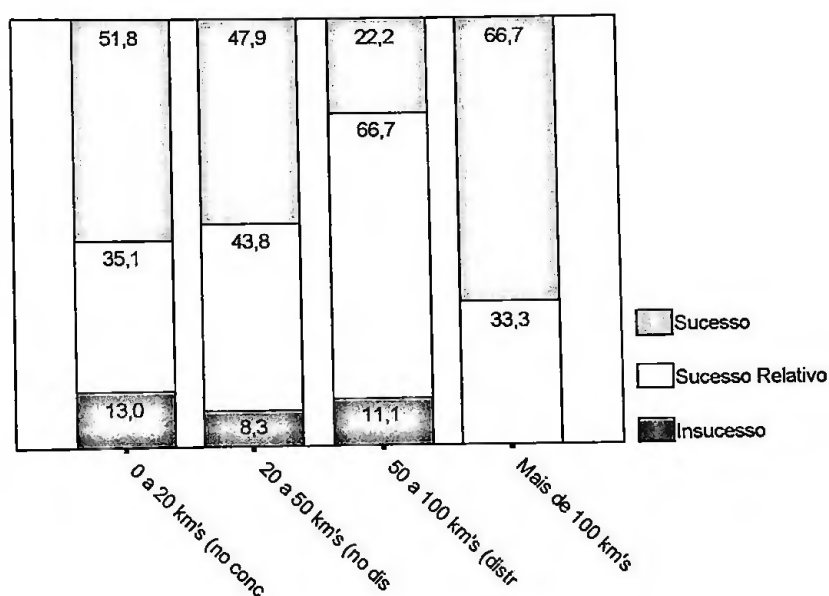
Quadro 3.3.8 – Relação da Distância aos Serviços Especializados por Localização

		Distância aos Serviços Especializados					Total
		0 a 20 km's (no concelho)	20 a 50 km's (no distrito)	50 a 100 km's (distritos limitrofes)	Mais de 100 km's	NS/NR	
I - Norte	Nº de Respostas	76	13	2	1	1	93
	% por dist. serv. especializ.	81,7%	14,0%	2,2%	1,1%	1,1%	100,0%
	% por localização	24,0%	25,5%	20,0%	33,3%	25,0%	24,2%
	% do Total	19,7%	3,4%	,5%	,3%	,3%	24,2%
I - Centro	Nº de Respostas	22	5				27
	% por dist. serv. especializ.	81,5%	18,5%				100,0%
	% por localização	6,9%	9,8%				7,0%
	% do Total	5,7%	1,3%				7,0%
I - LVT	Nº de Respostas	84	15	6		1	106
	% por dist. serv. especializ.	79,2%	14,2%	5,7%		,9%	100,0%
	% por localização	26,5%	29,4%	60,0%		25,0%	27,5%
	% do Total	21,8%	3,9%	1,6%		,3%	27,5%
II - Norte	Nº de Respostas	8					8
	% por dist. serv. especializ.	100,0%					100,0%
	% por localização	2,5%					2,1%
	% do Total	2,1%					2,1%
II - Centro	Nº de Respostas	1					1
	% por dist. serv. especializ.	100,0%					100,0%
	% por localização	,3%					,3%
	% do Total	,3%					,3%
II - LVT	Nº de Respostas	27	4	1		1	33
	% por dist. serv. especializ.	81,8%	12,1%	3,0%		3,0%	100,0%
	% por localização	8,5%	7,8%	10,0%		25,0%	8,6%
	% do Total	7,0%	1,0%	,3%		,3%	8,6%
II - Algarve	Nº de Respostas	11	6				17
	% por dist. serv. especializ.	64,7%	35,3%				100,0%
	% por localização	3,5%	11,8%				4,4%
	% do Total	2,9%	1,6%				4,4%
III - Norte	Nº de Respostas	15	1		1		17
	% por dist. serv. especializ.	88,2%	5,9%		5,9%		100,0%
	% por localização	4,7%	2,0%		33,3%		4,4%
	% do Total	3,9%	,3%		,3%		4,4%
III - Centro	Nº de Respostas	26	2		1		29
	% por dist. serv. especializ.	89,7%	6,9%		3,4%		100,0%
	% por localização	8,2%	3,9%		33,3%		7,5%
	% do Total	6,8%	,5%		,3%		7,5%
III - Alentejo	Nº de Respostas	31	1	1			33
	% por dist. serv. especializ.	93,9%	3,0%	3,0%			100,0%
	% por localização	9,8%	2,0%	10,0%			8,6%
	% do Total	8,1%	,3%	,3%			8,6%
III - Madeira	Nº de Respostas	5					5
	% por dist. serv. especializ.	100,0%					100,0%
	% por localização	1,6%					1,3%
	% do Total	1,3%					1,3%
III - Açores	Nº de Respostas	11	4			1	16
	% por dist. serv. especializ.	68,8%	25,0%			6,3%	100,0%
	% por localização	3,5%	7,8%			25,0%	4,2%
	% do Total	2,9%	1,0%			,3%	4,2%
Total	Nº de Respostas	317	51	10	3	4	385
	% por dist. serv. especializ.	82,3%	13,2%	2,6%	,8%	1,0%	100,0%
	% por localização	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	82,3%	13,2%	2,6%	,8%	1,0%	100,0%

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Da relação estabelecida entre o indicador de sucesso e a distância aos serviços especializados (figura 3.3.21) verificamos que as empresas que têm menor insucesso tendencialmente recorrem a serviços disponibilizados por empresas situadas entre 20 e 50 Kms.

Figura 3.3.21 – Relação do Indicador de Sucesso com a Distância aos Serviços Especializados



Como complemento de análise apresentamos na quadro 3.3.9 a relação estabelecida entre o indicador de sucesso e a localização das empresas, na qual se verifica que existem empresas melhor e pior sucedidas tanto nas áreas metropolitanas como no interior.

O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Quadro 3.3.9 – Relação do Indicador de Sucesso com a Localização

		Índice de Sucesso				Total
		Insucesso	Sucesso Relativo	Sucesso	NS/NR	
I - Norte	Nº de Respostas	16	30	36	11	93
	% por nível Sucesso	17,2%	32,3%	38,7%	11,8%	100,0%
	% por localização	39,0%	23,6%	21,1%	23,9%	24,2%
	% do Total	4,2%	7,8%	9,4%	2,9%	24,2%
I - Centro	Nº de Respostas	2	12	8	5	27
	% por nível Sucesso	7,4%	44,4%	29,6%	18,5%	100,0%
	% por localização	4,9%	9,4%	4,7%	10,9%	7,0%
	% do Total	,5%	3,1%	2,1%	1,3%	7,0%
I - LVT	Nº de Respostas	8	41	47	10	106
	% por nível Sucesso	7,5%	38,7%	44,3%	9,4%	100,0%
	% por localização	19,5%	32,3%	27,5%	21,7%	27,5%
	% do Total	2,1%	10,6%	12,2%	2,6%	27,5%
II - Norte	Nº de Respostas		1	5	2	8
	% por nível Sucesso		12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
	% por localização		,8%	2,9%	4,3%	2,1%
	% do Total		,3%	1,3%	,5%	2,1%
II - Centro	Nº de Respostas		1			1
	% por nível Sucesso		100,0%			100,0%
	% por localização		,8%			,3%
	% do Total		,3%			,3%
II - LVT	Nº de Respostas	3	8	20	2	33
	% por nível Sucesso	9,1%	24,2%	60,6%	6,1%	100,0%
	% por localização	7,3%	6,3%	11,7%	4,3%	8,6%
	% do Total	,8%	2,1%	5,2%	,5%	8,6%
II - Algarve	Nº de Respostas	3	5	6	3	17
	% por nível Sucesso	17,6%	29,4%	35,3%	17,6%	100,0%
	% por localização	7,3%	3,9%	3,5%	6,5%	4,4%
	% do Total	,8%	1,3%	1,6%	,8%	4,4%
III - Norte	Nº de Respostas	1	5	8	3	17
	% por nível Sucesso	5,9%	29,4%	47,1%	17,6%	100,0%
	% por localização	2,4%	3,9%	4,7%	6,5%	4,4%
	% do Total	,3%	1,3%	2,1%	,8%	4,4%
III - Centro	Nº de Respostas	3	8	14	4	29
	% por nível Sucesso	10,3%	27,6%	48,3%	13,8%	100,0%
	% por localização	7,3%	6,3%	8,2%	8,7%	7,5%
	% do Total	,8%	2,1%	3,6%	1,0%	7,5%
III - Alientejo	Nº de Respostas	4	11	13	5	33
	% por nível Sucesso	12,1%	33,3%	39,4%	15,2%	100,0%
	% por localização	9,8%	8,7%	7,6%	10,9%	8,6%
	% do Total	1,0%	2,9%	3,4%	1,3%	8,6%
III - Madeira	Nº de Respostas		1	4		5
	% por nível Sucesso		20,0%	80,0%		100,0%
	% por localização		,8%	2,3%		1,3%
	% do Total		,3%	1,0%		1,3%
III - Açores	Nº de Respostas	1	4	10	1	16
	% por nível Sucesso	6,3%	25,0%	62,5%	6,3%	100,0%
	% por localização	2,4%	3,1%	5,8%	2,2%	4,2%
	% do Total	,3%	1,0%	2,6%	,3%	4,2%
Total	Nº de Respostas	41	127	171	46	385
	% por nível Sucesso	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%
	% por localização	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	10,6%	33,0%	44,4%	11,9%	100,0%

E) Capacidade de Gestão

Para analisar a capacidade de gestão iremos concentrar-nos em três tipos de indicadores que são: aspectos que condicionam a estratégia da empresa, tipo de investimentos realizados e a previsão de novos investimentos.

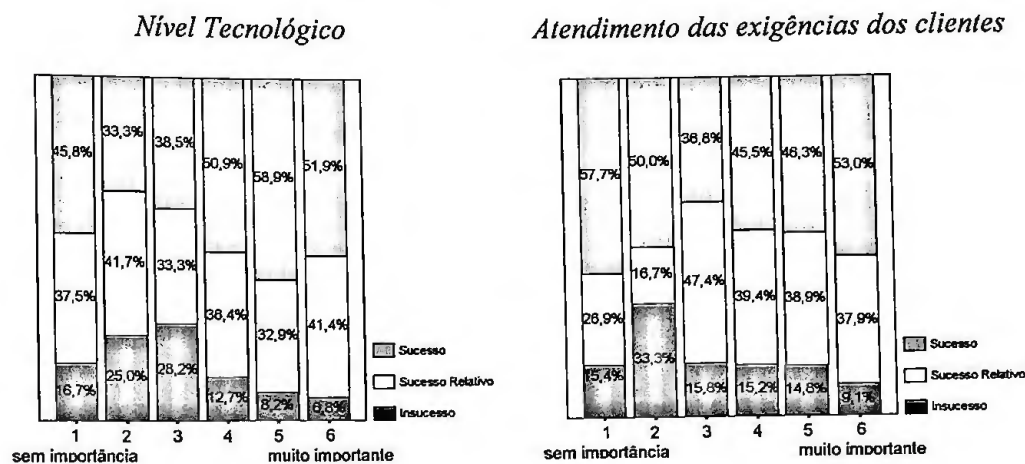
Aspectos que condicionam a estratégia da empresa

Na questão (Q.63) são colocadas diversas opções relativas a aspectos que condicionam a estratégia da empresa: nível tecnológico, acesso à informação, os recursos humanos e os recursos financeiros, entre outros. Na análise que pretendemos efectuar consideramos que a importância dada ao *atendimento das exigências dos clientes* e ao *nível tecnológico* são elementos reveladores da capacidade de gestão.

Numa escala de 1 a 6 onde 1 significa *sem importância* e 6 *muito importante* 84,6% dos inquiridos respondem que o atendimento das exigências dos clientes era um factor condicionante da estratégia da empresa (respostas nas classes 4 ou acima), para as mesmas classes de resposta 78,2% responderam considerar o nível tecnológico como condicionante das suas estratégias.

Através da análise dos resultados obtidos pela relação entre o indicador de sucesso com o nível tecnológico e o atendimento das exigências dos clientes (figura .3.22) verificamos a importância dada a estes factores está positivamente relacionada com o grau de sucesso. Nesta análise não estamos a considerar as empresas que responderam 1, 2 e 3 dado o reduzido peso de respostas dada em cada uma destas categorias.

Figura 3.3.22 – Relação do Indicador de Sucesso com Factores Condicionantes da Estratégia da Empresa

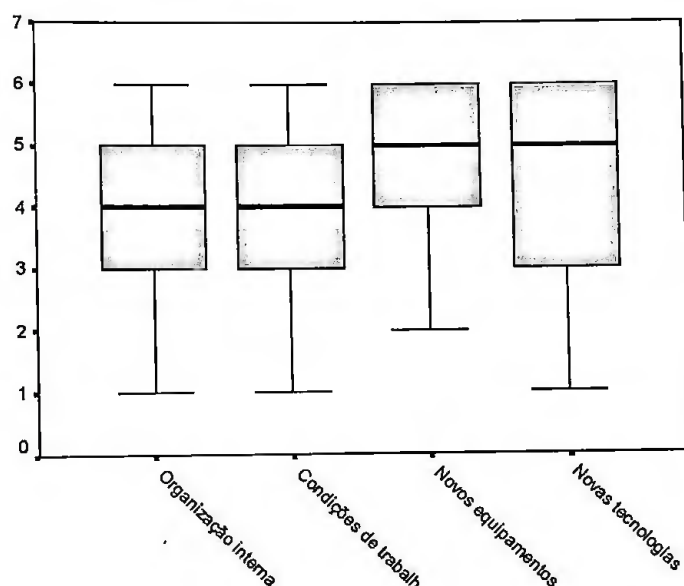


Repercussões dos investimentos realizados

Ao responderem à questão que lhes foi colocada relativa à avaliação dos efeitos dos incentivos (Q.49) na organização interna da empresa, nas condições de trabalho, na qualificação dos trabalhadores, em novos equipamentos, em novas tecnologias e nos bens e serviços produzidos, os inquiridos estão indirectamente a qualificar a importância de cada um destes aspectos no projecto de investimento da empresa. De facto, praticamente todo o tipo de investimentos podia ser participado desde que existisse coerência entre os objectivos do projecto e a sua aquisição. O investimento elegível incluía investimento em capital fixo corpóreo e incorpóreo (à excepção de bens em estado de uso, construção de raiz ou aquisição de imóveis e no caso do RIME II. viaturas a não ser que estas se demonstrassem totalmente imprescindíveis à actividade) pelo que as empresas tinham a possibilidade de optar quase sem restrições pelos investimento a realizar desde que este fosse coerente com os objectivos do projecto. Esta informação será utilizada para avaliar grau de importância dado à aquisição de novas tecnologias, novos equipamentos e à influência dos incentivos na organização interna da empresa e nas condições de trabalho.

Através da análise da figura 3.3.23 onde estão apresentados os resultados das respostas através de "caixas de bigodes" verificamos que na maioria dos casos os investimentos do projecto se encontram relacionados com as quatro áreas no entanto as no que se refere aos novos equipamentos e às novas tecnologias a intensidade de respostas que os consideraram muito positivos é superior.

Figura 3.3.23 – Principais Áreas dos Investimentos Realizados



A comparação destes resultados com o indicador de sucesso não foi efectuada pois não é a natureza do investimento que condiciona o sucesso, mas sim, a sua oportunidade.

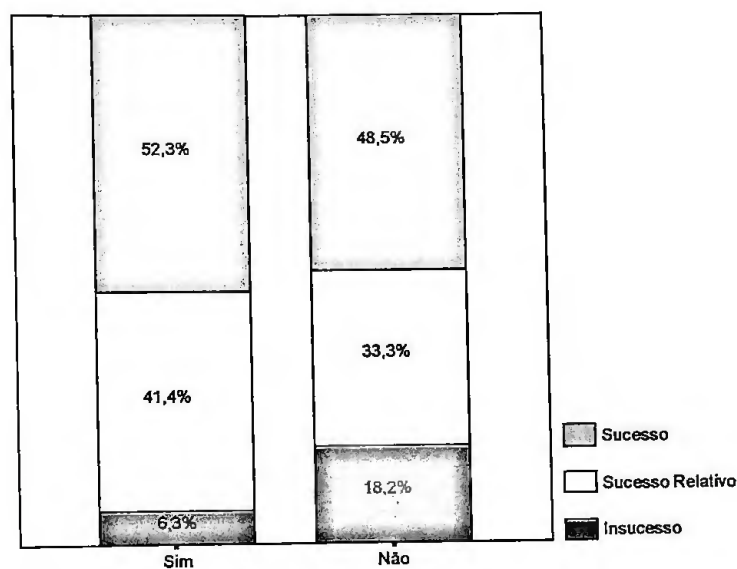
Novos investimentos

A predisposição das empresas em realizarem novos investimentos (Q. 69) verifica-se em 52,5% dos casos. O facto das empresas estarem dispostas a investir é bastante significativo pois a amostra é composta por empresas que realizaram um projecto de investimento nos últimos anos pelo que novos investimentos indiciam vontade de mudança continua o que é um bom indicador da capacidade de gestão.

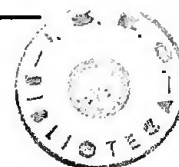
O Papel do Território na Competitividade das Microempresas
O Sucesso das Microempresas e a sua Inserção no Território: Apreensão Empírica

Através da análise do quadro 3.3.24 verifica-se que apenas uma pequena parcela das empresas sem sucesso pretendem realizar novos investimento.

Figura 3.3.24 – Relação do Indicador de Sucesso com a Intenção de efectuar novos Investimentos



Após termos procedido à análise dos indicadores disponíveis para testar a aplicabilidade da nossa hipótese à realidade das microempresas apresentamos em seguida os aspectos do estudo efectuado que consideramos mais pertinentes.



NOTAS CONCLUSIVAS

Partindo de uma concepção dinâmica do Meio realizámos uma análise que teve por objectivo identificar elementos de convergência entre os resultados empíricos (inquérito efectuado no âmbito da avaliação do Regime de Incentivos às Microempresas) e a nossa hipótese – o modo de inserção das empresas no território está directamente relacionado com o grau de sucesso competitivo. Para tal procurámos operacionalizar os conceitos de rede, factores avançados de competitividade e capacidade de gestão, enquanto variáveis explicativas do modo de inserção das empresas no território, e construímos um indicador de aferição do grau de sucesso das empresas. Para cada um dos conceitos operacionalizados foram criados um conjunto de indicadores cujo cruzamento com o indicador de sucesso pretendia estabelecer a relação entre a variável explicativa e as variáveis a explicar.

Ao aplicarmos o nosso modelo de análise aos dados empíricos recolhidos fomos deparando com um conjunto de dificuldades relativas à adequação da informação disponível aos conceitos operacionalizados. Não foi no entanto possível reformular a nossa base empírica dado que o processo de concepção e recolha de uma nova amostra não seria compatível com o prazo de apresentação do presente trabalho. Assim, apesar de conscientes das limitações existentes optámos por prosseguir o nosso trabalho com os elementos disponíveis.

As nossas dificuldades prenderam-se em primeiro lugar com o facto do inquérito em que se baseou a recolha de dados objecto da nossa análise empírica não ter como fim último a realização deste trabalho. Desde o início tivemos consciência que isso nos retiraria autonomia na concepção das questões a efectuar e nos prazos de recolha da informação, no entanto considerámos que a *riqueza* da informação a que iríamos ter acesso compensaria estas limitações.

Com o evoluir dos trabalhos de concepção do inquérito, este foi sendo alterado e na sua versão final foram excluídas algumas questões relacionadas com a recolha de

informação económica da empresa em termos quantitativos, que para o nosso trabalho era de extrema importância na construção do indicador de sucesso.

No inquérito foram mantidas questões relacionadas com o rendimento do empresário que considerámos, dado o tipo de empresa em análise, poderem ser utilizadas como uma das componentes desse indicador. No entanto, estas questões não foram utilizadas devido à fraca correlação que se veio a verificar entre as respostas dadas às questões relacionadas com o desempenho da empresa e as respostas dadas às questões relacionadas com os níveis de rendimento e satisfação do empresário. Assim, chegámos a um indicador de sucesso com grandes limitações em termos de conteúdo, construído apenas com base na informação recolhida sobre a evolução da empresa face ao previsto e às suas expectativas futuras.

É também de referir que a amostra na qual baseámos a nossa análise, por questões relacionadas com a forma como foi tratada a informação aquando da realização do inquérito, é composta apenas pelas empresas que responderam ao inquérito, não contemplando as empresas encerradas e também situações em que o empresário não estava receptivo a responder ao questionário. Assim o nosso indicador de sucesso incidiu apenas sobre empresas que se mantêm em actividade e que estavam disponíveis para responder, o que poderá explicar o elevado sucesso que se regista na amostra em estudo.

Para colmatar esta insuficiência a equipa de avaliação do RIME realizou um segundo inquérito telefónico, cujos resultados não nos foi possível utilizar por questões temporais, em que reteve os contactos efectuados com e sem resposta tentando apurar os motivos da ausência de resposta. O facto da informação tratada não considerar a totalidade dos contactos efectuados surge-nos como um constrangimento adicional que condicionou determinadamente o indicador de sucesso construído.

O facto das questões colocadas no inquérito, em que baseámos a nossa recolha de dados, não conter informação que nos permitisse de forma objectiva operacionalizar os conceitos de rede, factores avançados de competitividade e capacidade de gestão,

levou-nos ao contrário do inicialmente pretendido, a ter que ajustar o conteúdo das dimensões que pretendíamos analisar à informação disponível o que se demonstrou como um elemento redutor da análise empírica realizada.

Em termos do tratamento dos dados, o inquérito utilizado provocou-nos dois tipos de estrangulamento, por um lado verificámos que o tipo de agregação da informação de que dispúnhamos não era compatível com o tratamento estatístico que pretendíamos aplicar, e por outro lado, que a reduzida correlação existente entre a maior parte das respostas impedia a construção de indicadores síntese dos conceitos problematizados. A análise dos resultados que se pretendia agregada em termos dos conceitos chave limitou-se ao cruzamento da informação relativa a cada um dos indicadores das dimensões desses conceitos com o indicador de sucesso.

Apesar dos constrangimentos referidos, encontrámos através da análise dos resultados alguns indícios parciais de confluência entre a inserção territorial das empresas e o seu nível de sucesso. Dos resultados obtidos destacamos: a utilização da informação obtida junto dos clientes e fornecedores para formular as estratégias da empresa como potenciadora das probabilidades de sucesso ou sucesso relativo; a ligação anterior do empresário à actividade como factor de diminuição do insucesso e a interacção institucional do empresário como elemento facilitador do sucesso.

No entanto, alguns dos resultados impedem-nos de retirar ilações definitivas dado que não corroboram os pressupostos que estão subjacentes aos conceitos. Destacamos, entre eles, o facto das empresas que possuem entre uma e quatro relações de colaboração serem mais propensas ao insucesso do que as empresas que dizem não estabelecer este tipo de relações de colaboração, o que contraria os fundamentos teóricos, sobre os quais baseámos a análise, relativos à importância das relações de reciprocidade e interdependência entre os actores do meio enquanto formas privilegiadas de transmissão de conhecimentos e de informação. Porém, esta contradição precisa de ser mitigada pelo facto de a informação utilizada nos não permitir diferenciar aquelas relações de acordo com a sua natureza/intensidade.

Analisando sob outra perspectiva os resultados obtidos somos levados a reflectir sobre a pertinência da relação que estabelecemos, em termos de modelo de análise, entre um campo teórico que procede ao estudo das empresas de uma maneira geral e a sua aplicação ao universo das microempresas. Será que pela sua dimensão, pelo tipo de gestão a que estão sujeitas, pelo tipo de intervenção que realizam no mercado, estas empresas operam num campo de acção que não contempla as exigências actuais de um mercado à escala mundial?

Deixamos a resposta a esta questão como um desafio de análise para futuras investigações realizadas na esfera das microempresas em Portugal.

A consideração anterior não nos impede de perspectivar que a aplicação do nosso modelo de análise a um suporte empírico alternativo possibilite com maior segurança testar a nossa hipótese de trabalho aferindo a sua aderência à realidade das microempresas portuguesas. Os dados a utilizar na análise deverão permitir a construção de indicadores síntese dos conceitos problematizados e a construção de um indicador de sucesso contendo informação que avalie o desempenho das empresas de uma forma precisa. A realização de uma abordagem segmentada de acordo com os sectores de actividade, poderá também ser uma base de trabalho interessante, pois promove o cruzamento entre os modos de inserção no território e as necessidades decorrentes de cada sector.

Através da investigação que realizámos ao longo deste trabalho ficámos com a percepção de que o território tem potencialidades capazes de gerar fenómenos propiciadores de inovação tão necessária à afirmação competitiva das empresas da actualidade. No entanto, no universo das microempresas a aferição do sucesso deverá ser efectuada de forma relativizada, não passando pela análise da sua capacidade competitiva (como nas empresas de maior dimensão), mas pela análise da sua capacidade de sobrevivência no mercado, por exemplo através da manutenção dos postos de trabalho criados. Neste tipo de realidade, o contributo da inovação para a

afirmação competitiva deverá também ser relativizado, pois a sobrevivência e afirmação destas empresas no mercado poderá estar mais ligada com o tipo de relações de proximidade que se estabelecem com os potenciais clientes do que propriamente com aspectos relacionados com a inovação. Por outro lado, tais condições de inserção territorial poderão ainda desempenhar um importante papel mediador das consequências do processo de globalização para as microempresas.

A confirmar-se aquelas premissas relativas à importância para as pequenas empresas do seu modo de inserção no território, será necessário que as políticas que se pretendam implementar tenham em conta a identidade dos actores a que se destinam e os contextos territoriais específicos em que estes operam. Daí a pertinência de se incluírem tais questões na agenda de investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. Brandão (1996), Global Competitiveness of a Metropolitan Area: Internal vs. External Competitiveness. The case of Lisbon, in: Relatório Final do Contrato de Investigação Científica 6376819410 Lisboa: DGOTDU/ISEG.
- Ash, A. e Robins, K. (1994), Regresso das Economias Regionais?, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Azevedo, M. (2000), *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares - Sugestões para Estruturação da Escrita*, Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Becattini, G. (1994), O Distrito Marshalliano, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Becattini, G. e Rullani, E. (1995), Sistema Local e Mercado Global, *Notas Económicas*, 6, pp. 6-21.
- Benko, G. e Lipietz, A. (1994), Das Redes de Distritos aos Distritos de Redes, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Benko, G. e Lipietz, A. (1994), O Novo Debate Regional, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Benko, G. e Lipietz, A. (eds) (1994), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Bergman, E., Maier, G. e Todling, F. (eds) (1991), *Regions Reconsidered*, London: Mansell Publishing Ltd.
- Boyer, R. (1994), As Alternativas ao Fordismo, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Decreto-Lei n.º 34/95, de 11 de Fevereiro (Iniciativas de Desenvolvimento Local).
- Despacho 26/97, de 26 de Março (Localizações prioritárias para efeitos do RIME).
- Direcção Geral do Desenvolvimento Regional (1999), *Regime de Incentivos às Microempresas - Balanço da 1ª fase*, Lisboa: Autor.
- Direcção Geral do Desenvolvimento Regional (2000), *As Infra-estruturas Produtivas e os Factores de Competitividade das Regiões e Cidades Portuguesas*, Lisboa: Autor.

- Dunford, M. (1994), Trajectórias Industriais e Relações Sociais, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Gageiro, J. N. e Pestana, M. H. (1998), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Ganne, B. (1994), Significado e Evolução dos Sistemas Industriais Locais em França, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Garofoli, G. (1991), Local Networks, Innovation and Policy in Italian Industrial Districts, in: E. Bergman, G. Maier, e F. Todling (eds), *Regions Reconsidered*, London and New York: Mansell Publishing Ltd..
- Garofoli, G. (1994), Os Sistemas Industriais em França, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.
- Grabher, G. (1991), Rebuilding Cathedrals in the Desert: New Patterns of Cooperation between Large and Small Firms in the Coal, Iron, and Steel Complex of the German Ruhr Area, in: E. Bergman, G. Maier, e F. Todling (eds), *Regions Reconsidered*, London: Mansell Publishing Ltd..
- Grabher, G. (ed.) (1995), *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London and New York: Routledge.
- Harrison, B. e Storper, M. (1994), Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Hill, A e Hill, M. (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias, de 29 de Fevereiro de 2000, *Parecer do Comité das Regiões sobre «Como encorajar a Competitividade das Empresas Europeias face à Mundialização»*, 2000/C 57/05, pp. 23-39.
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias, de 30 de Abril de 1996, *Recomendação da Comissão de 3 de Abril de 1996 relativa à definição de pequenas e médias empresas*, N.º L 107, pp. 4-9.
- Leborgne, D. e Lipietz, A. (1994), Flexibilidade Ofensiva, Flexibilidade Defensiva, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.

- Lopes, A. Simões (1995), *Desenvolvimento Regional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, R. (1998), *Dinâmicas de Competitividade Territorial: Portugal por Referência*, Tese de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.
- Lundvall, B.-A (1999), Spatial Division of Labour and Interactive Learning, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 469-488.
- Lundvall, B.-A. e Nielsen, P. (1999), Competition and Transformation in the Learning Economy - illustrated by the Danish Case, *Reveu d' Economie Industrielle*, 88, pp. 67-90.
- Maillat, D. (1991), The Innovation Process and the Role of the Milieux, in: E. Bergman, G. Maier, e F. Todling (eds), *Regions Reconsidered*, London: Mansell Publishing Ltd..
- Maillat, D. (1996), Milieux Innovateurs et Dynamiques des Systemes Territoriaux de Production, *Revista Empresas e Território*, 23, pp. 19-30
- Martinelli, F. e Schoenberger, E. (1994), Os Oligopólios estão de Boa Saúde, Obrigado!, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras :Celta Editora.
- Mateus Augusto (coord.), Brandão de Brito, J. M. e Martins, V. (1995), *Portugal XXI - Cenários de Desenvolvimento*, Venda Nova: Bertrand Editora.
- Nelson, R. (1993), A Retrospective, in: R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems*, New York: Oxford University Press.
- Nelson, R. e Rosenberg, N. (1993), Technical Innovation and National Systems, in: R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems*, New York: Oxford University Press.
- OECD (1997), *National Innovation Systems*, Paris
- Pecqueur, B. (1996), Sur les Determinants Territoriaux de la Competitivité des Entreprises, *Sociedade e Território*, 23, pp. 55-61
- Pereira, A. (1999), *Guia Prático de utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Polèse, M. (1998), *Economia Urbana e Regional*, Coimbra: APDR.
- Portaria n.º 317-A/2000, de 31 de Maio (Cria e regulamenta o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE)).
- Porter, M. E. (1990a), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, Mar.-Abr., pp. 73-93.
- Porter, M. E. (1990b), *The Competitive Advantage of Nations*, London: McMillan Press.

- Porter, M. E. (1992), *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. E./Monitor Company (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa: Forum para a Competitividade.
- Quivy, R. e Van Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Reimann, B. C. (1987), *Managing for Value - A Guide to Value-Based Strategic Management*, USA: The Planning Forum.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 57/95, de 17 de Junho (Regulamento do Programa das Iniciativas de Desenvolvimento Local).
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/96, de 17 de Setembro (Regulamento de Aplicação do Regime de Incentivos às Microempresas).
- Scott, A. J. (1994), A Economia Metropolitana, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- Stoehr, W. B. (ed) (1990), *Global Challenge and Local Response: Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*, London and New York: Mansell Publishing Ltd..
- Veerbeek, H. (1999), *Innovative Clusters*, Tese de Doutoramento, Rotterdam: Erasmus Universiteit te Rotterdam.
- Veltz, P. (1994), Hierarquias e Redes, in: G. Benko e A. Lipietz (eds), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.

ANEXOS

N.º QUESTIONÁRIO ' _ _ ' _ _ ' _ _ '

Bom dia/Bom tarde: Sou entrevistador da METRIS e pretendo falar com o responsável pela apresentação do projecto RIME (sócio gerente).
 Estamos a fazer para o Instituto Superior de Economia e Gestão um inquérito, no âmbito do qual já deverá ter recebido uma carta, e que tem como objectivo avaliar, para a União Europeia e para a Administração Pública portuguesa, a forma como decorreu o RIME, e também, ajudar a melhorar regimes de apoios financeiros futuros.
 Não se trata de uma acção de fiscalização e o conteúdo da conversa é confidencial.

(Em caso de reticência) especificar que:
 O Sr./Sra. sabe que quando fez a candidatura ficou sujeito ao acompanhamento do projecto, e o objectivo deste inquérito é ajudar a melhorar o funcionamento do RIME, e no futuro, de outros programas semelhantes.

1 - TRAJETÓRIAS DO PROMOTOR

P.1 - Entrevistador - Registe o SEXO do entrevistado:

(9)
 MASCULINO 1
 FEMININO 2

P.2 - Para começar, diga-me por favor, qual a sua idade?

..... ANOS
 (10) (11)

P.3b - Em que país passou a maior parte da sua infância? (SE PORTUGAL) → E em que concelho?

PAÍS: PORTUGAL (12)(13)
 PALOPOS 01 → CONCELHO: (14)(15)(16)(17)
 OUTRO (Qual?) 02

P.3c - Qual o concelho onde reside actualmente?

CONCELHO: (18)(19)(20)(21)

P.4 - Já trabalhou e residiu noutro país durante um período superior a 2 anos?

(22)
 SIM 1
 NÃO 2

P.5 - Mudou de concelho de residência ou concelho de trabalho por causa da empresa que criou?

(23)
 SIM 1
 NÃO 2

P.6 - Qual é o seu estado civil?

(24)
 SOLTEIRO 1
 CASADO / UNIÃO DE FACTO 2
 DIVORCIADO / SEPARADO 3
 VIUVO 4
 OUTRA SITUAÇÃO 5

P.7a - Contando consigo, quantas pessoas compõem o seu agregado familiar?

..... PESSOAS
 (25) (26)

P.8a - Qual foi o nível mais alto de escolaridade que completou?

P.8a - Prémio
(27)(28)

ANALFABETO 01
 INSTRUÇÃO PRIMÁRIA INCOMPLETA 02
 INSTRUÇÃO PRIMÁRIA COMPLETA 03
 CICLO PREPARATORIO / ACTUAL 6º ANO / ANTIGO 2º ANO LICEAL 04
 ACTUAL 7º ANO / ANTIGO 5º ANO LICEAL 05
 ACTUAL 12º ANO / ANTIGO 7º ANO LICEAL 06
 ENSINO MÉDIO (nítigos institutos comercial ou industrial, cursos de enfermagem, cursos do magistério primário) 07
 ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO(BACHARELATO) 08
 ENSINO SUPERIOR UNIVERSITARIO(LICENCIATURA) 09
 MESTRADO 10
 DOUTORAMENTO 11
 NS/NR 99

P.9a - Com que idade começou a trabalhar?

..... ANOS
 (29) (30)

P.9b - E exactamente em que profissão? (31)(32)(33)(34)

P.10a - Diga-me agora, por favor, qual era a sua condição perante o trabalho antes de criar a empresa?

P.10b - E qual é a situação profissional do pai?

P.10c - E a sua mãe? (ENTREVISTADOR: REFIRA-SE À PROFISSÃO PRINCIPAL / SE PAI OU MÃE JÁ FALLEU PERGUNTE QUAL-A QUE TINHA)

	P.10a - Prémio (35)(36)	P.10b - Pai (37)(38)	P.10c - Mãe (39)(40)
ESTUDANTE	01	01	01
TRABALHADOR POR CONTA PRÓPRIA	02	02	02
TRABALHADOR FAMILIAR NÃO REMUNERADO	03	03	03
TRABALHADOR POR CONTA DE OUTRÉM	04	04	04
PATRÃO	05	05	05
Ocupa va-se das tarefas domésticas	06	06	06
À procura do 1º emprego	07	07	07
DESEMPREGADO	08	08	08
REFORMADO OU APOSENTADO	09	09	09
FAZIA "BISCATES"	10	10	10
OUTRA SITUAÇÃO	11	11	11
NS/NR	99	99	99

ENTREVISTADOR - VERIFIQUE SE O PRÓPRIO EXERCIU UMA PROFISSÃO OU ERA PATRÃO: SESIM FAÇA P.11. SE NÃO SIGA PARA P.12

P.11a - Ainda relativamente ao período que antecedeu a criação da empresa, peça-lhe que me diga, qual das seguintes era a principal área onde exercia funções? (ENTREVISTADOR: LEIA CADA UMA DAS ÁREAS)

- NA ÁREA DA GESTÃO..... 1 (41)
 NA ÁREA ADMINISTRATIVA..... 2 (42)
 NA ÁREA DOS APROVISIONAMENTOS..... 3 (43)
 NA ÁREA COMERCIAL..... 4 (44)
 NA ÁREA DA PRODUÇÃO..... 5 (45)
 EM OUTRA ÁREA (Qual)..... 6 (46) (47) (48) (49) (50)

P.12 - Já estava ligado ao ramo de actividade da sua empresa antes de a criar?

- SIM..... (51)
 NÃO..... 1
 NÃO..... 2

P.13a - Já tinha criado alguma empresa ou trabalhado por conta própria, antes da situação que tem actualmente?

- SIM..... (52)
 NÃO..... 1
 NÃO..... 2

P.13b - Em quantas empresas? EMPRESAS
 (53) (54)

P.14a - Para além da empresa, tem outras actividades profissionais?

- SIM..... (55)
 NÃO..... 1
 NÃO..... 2

P.14b - Quantas?

- ACTIVIDADES PROFissionais
 (56) (57)

P.14c1 - E, actualmente, essa(s) outra(s) actividade(s) profissional é como trabalhador por conta própria/ empresário ou como trabalhador por conta de outrem?

- TRAB. POR CONTA PRÓPRIA OU EMPRESÁRIO..... (58)
 TRABALHADOR POR CONTRA DE OUTREM..... 1
 TRABALHADOR POR CONTRA DE OUTREM..... 2

P.14c2 - E, antes do projecto RIME, essa(s) outra(s) actividade(s) profissional foi(foram) exercida(s) como trabalhador por conta própria/ empresário ou como trabalhador por conta de outrem?

- TRAB. POR CONTA PRÓPRIA OU EMPRESÁRIO..... (59)
 TRABALHADOR POR CONTRA DE OUTREM..... 1
 TRABALHADOR POR CONTRA DE OUTREM..... 2
 ANTES DO PROJECTO RIME NÃO TRABALHAVA..... 3

(ENTREVISTADOR: PODEM SER AMBAS AS SITUAÇÕES / FAÇA A P.14d E A P.14e PARA AS REFERIDAS)

P.14d - Em média, quantas horas por semana ocupa com essa(s) outra(s) actividades profissionais actualmente?

P.14e - Em média, quantas horas por semana ocupava com essa(s) outra(s) actividades profissionais antes do projecto RIME?

	P.14d	P.14e
TRAB. POR CONTA PRÓPRIA OU EMPRESÁRIO (60/61) (64/65)
TRABALHADOR POR CONTRA DE OUTREM (62/63) (66/67)

P.15a - Costaria agora que me dissesse se pertence a alguma das seguintes instituições que lhe vou ler? (ENTREVISTADOR: FAÇA A P.15b SE O INQUIRIDO MENCIONOU PERTENCER A ALGUMA INSTITUIÇÃO)

P.15b - E em alguma destas instituições a que pertence ocupa funções dirigentes?

- | | P.15a
PERTENCE | P.15b
DIRIGENTE |
|--|-------------------|--------------------|
| ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E CULTURAL | 1 (68) | 1 (80) |
| ASSOCIAÇÃO PAROQUIAL OU RELIGIOSA | 2 (69) | 2 (81) |
| CLUBE DESPORTIVO | 3 (70) | 3 (82) |
| PARTIDO POLÍTICO | 4 (71) | 4 (83) |
| AUTARQUIA | 5 (72) | 5 (84) |
| ASSOCIAÇÃO DE MORADORES | 6 (73) | 6 (85) |
| ASSOCIAÇÃO REGIONAL | 7 (74) | 7 (86) |
| ASSOCIAÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL OU SINDICAL | 1 (75) | 1 (87) |
| ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL | 2 (76) | 2 (88) |
| GRUPO DE ACÇÃO SOCIAL E CÍVICA (Ecológica/Humanitária) | 3 (77) | 3 (89) |
| OUTRO TIPO DE ASSOCIAÇÕES | 4 (78) | 4 (90) |
| NENHUMA (NÃO LER) | 5 (79) | 5 (91) |

P.16a - Que fontes de rendimento existiam no seu agregado familiar antes de ter criado a sua empresa? (VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)

P.16b - E depois de ter criado a empresa? (VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)

- | | P.16a
ANTES | P.16b
DEPOIS |
|-----------------------------|----------------|-----------------|
| SALÁRIOS | 1 (92) | 1 (103) |
| RENDIMENTO COMO EMPRESÁRIO | 2 (93) | 2 (104) |
| JUROS E RENDAS | 3 (94) | 3 (105) |
| PENSÕES | 4 (95) | 4 (106) |
| RENDIMENTO MÍNIMO GARANTIDO | 5 (96) | 5 (107) |
| SUBSÍDIOS DE DESEMPREGO | 6 (97) | 6 (108) |
| PRESTAÇÕES FAMILIARES | 7 (98) | 7 (109) |
| AJUDAS À HABITAÇÃO | 1 (99) | 1 (110) |
| OUTROS SUBSÍDIOS | 2 (100) | 2 (111) |
| OUTRAS FONTES DE RENDIMENTO | 3 (101) | 3 (112) |
| NS/NR | 7 (102) | 3 (113) |

P.17a - Qual foi a origem dos recursos financeiros no início da sua empresa?(VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)
P.17b - E que percentagem, aproximadamente, correspondeu a cada um desses recursos?

	P.17a	P.17b
POUPANÇA DE RENDIMENTOS DE TRABALHO	1 (114) % (125/126/127)
INDEMNIZAÇÃO POR DESEMPREGO	2 (115) % (128/129/130)
GANHOS DE CAPITAL (EX: Venda de acções)	3 (116) % (131/132/133)
HERANÇA	4 (117) % (134/135/136)
EMPRESTIMO FAMILIAR OU DE AMIGOS	5 (118) % (137/138/139)
CAPITAL DE RISCO INFORMAL (EX: Investimento de 1 empresário)	6 (119) % (140/141/142)
CAPITAL DE RISCO	7 (120) % (143/144/145)
EMPRESTIMO BANCARIO PESSOAL	1 (121) % (146/147/148)
EMPRESTIMO BANCARIO A EMPRESA	2 (122) % (149/150/151)
LEASING	3 (123) % (152/153/154)
OUTRA (Qual?):	4 (124) % (155/156/157)
		1 0 0 %

II - MOTIVAÇÕES

P.18 - De acordo com uma escala onde 1 significa que "não se aplica nada" e 6 que se "aplica totalmente", até que ponto cada um dos possíveis motivos que lhe vou ler se aplica às razões que o levaram a criar a sua empresa?

- INTERESSE EM APLICAR AS MINHAS ECONOMIAS (158)
- APROVEITAR UMA BOA OPORTUNIDADE (159)
- INICIAR UMA ACTIVIDADE EMPRESARIAL DIFERENTE (160)
- CRIAR EMPREGO PARA SI E PARA FAMILIARES (161)
- DIFICULDADE EM ENCONTRAR EMPREGO (162)
- GOSTO PELO RISCO (163)
- AUMENTAR O RENDIMENTO PESSOAL (164)
- DEMONSTRAR A SUA CAPACIDADE (165)
- PAZ DE TRABALHAR PARA SI E SER O SEU PRÓPRIO PATRÃO (166)
- AUMENTAR O PRESTÍGIO E RECONHECIMENTO SOCIAL (167)
- CONTRIBUIR PARA O BEM ESTAR DA COMUNIDADE ONDE VIVE (168)
- DESCONTENTAMENTO COM A SITUAÇÃO PROFISSIONAL ANTERIOR (169)
- APROVEITAR OS INCENTIVOS PÚBLICOS EXISTENTES (170)
- OUTRA: (Qual?) (171) (172/173)

(174) (175) (176)

P.19 - Agora utilizando uma escala onde 1 significa "sem importância" e 6 "muito importante", diga-me em que medida foram ou não importantes os seguintes motivos no que respeita à escolha da área de negócio da sua empresa:

- EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL / CONHECIMENTOS ANTERIORES (177)
- EQUIPAMENTOS QUE JÁ POSSUA ANTERIORMENTE (178)
- PESSOAS CONHECIDAS COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL/CONHECIMENTOS (179)
- ACTIVIDADE EM EXPANSÃO (180)
- ACTIVIDADE TRADICIONAL NA ZONA (181)
- UMA NOVA ACTIVIDADE NECESSÁRIA NA ZONA (182)
- UMA ACTIVIDADE ONDE SE APLICAM AS CAPACIDADES LOCAIS (183)
- ACTIVIDADE PARA A QUAL EXISTIAM MUITOS INCENTIVOS (184)
- FEZ UM CURSO DE FORMAÇÃO NESSA ÁREA (185)
- OUTRO MOTIVO: (Qual?) (186) (187) (188)

P.20 - De acordo com a mesma escala (1= sem importância e 6= muito importante), em que medida considera importante ou não, um empresário ter cada uma das seguintes qualidades ou competências:

- CONHECIMENTOS ECONÓMICOS (189)
- CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPA (190)
- CONHECIMENTOS JURÍDICOS (191)
- EXPERIÊNCIA NA PRODUÇÃO (192)
- EXPERIÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO (193)
- CAPACIDADE DE LIDERANÇA (194)
- CAPACIDADE DE IMPOR DISCIPLINA E RESPEITO (195)
- CAPACIDADE DE DELEGAR DECISÕES (196)
- OUTRO MOTIVO: (Qual?) (197) (198) (199) (200)

P.21 - Utilizando a mesma escala de importância (1= sem importância e 6= muito importante), ser empresário para si significa:

- TER UM MELHOR RENDIMENTO PARA SI E PARA A FAMÍLIA (201)
- DAR CONTINUIDADE E VALORIZAR O PATRIMÓNIO FAMILIAR (202)
- PROCURAR A RENTABILIDADE DOS INVESTIMENTOS (203)
- GARANTIR EMPREGO PARA AQUELES QUE NELA TRABALHAM (204)
- SER INOVADOR, TER INICIATIVA E ARRISCAR (205)
- EXERCER PODER E OBTER OBEDIÊNCIA E DISCIPLINA DOS SUBORDINADOS (206)
- COORDENAR UMA EQUIPA QUE TRABALHA NUM PROJECTO COMUM (207)
- OUTRO: (Qual?) (208) (209) (210) (211)

III - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJECTO APRESENTADO

P.22 - Falemos agora da sua empresa e do projecto apresentado. Começo por lhe perguntar qual o ano da constituição da sua empresa ou início de actividade?

..... (212)(213) (214) (215)

P.23 - E qual a forma jurídica da sua empresa?
(ENTREVISTADOR: SE NECESSÁRIO LER / UMA SÓ RESPOSTA POSSÍVEL)

- P.25 ← EMPRESÁRIO EM NOME INDIVIDUAL 1 (216)
- SOCIEDADE POR QUOTAS 2
- UNIPessoal POR QUOTAS 3
- OUTRA (Qual?) 6
- NS/NR: 7

P.24 - Qual o número de sócios da sociedade?

- SÓCIOS (217)(218)

P.25 - Qual o capital social em contos?

....., CONTOS
(219) (220) (221) (222) (223) (224) (225) (226)

P.26a - Exerce funções de gestão na sua empresa?

(227)
P.27a ← SIM.....1
P.26b ← NÃO.....2

P.26b - Em quem delegou essas funções?

NOS RESTANTES SÓCIOS.....1 (228)
NUMA PESSOA DA SUA CONFIANÇA.....2 (229)
NUM FAMILIAR.....3 (230)
NUM PROFISSIONAL CONTRATADO.....4 (231)
OUTRO(Qual?):.....6 (232)
NS/NR7 (233)

P.27a - A empresa resulta da separação de actividade de outra já existente?

(234)
P.28 ← SIM.....1
P.27b ← NÃO.....2

P.27b - A empresa inicial é o principal cliente?

P.27c - E o principal fornecedor?

Principal cliente (235)
Principal fornecedor (236)
SIM.....1
NÃO.....2
NS/NR.....7

P.28 - Criou a empresa para se candidatar ao RIME?

(237)
SIM.....1
NÃO.....2
NS/NR.....7

P.29a - Gostaria agora que me dissesse quantos trabalhadores tinha a empresa quando começou?

..... N.º DE EMPREGADOS QUANDO COMEÇOU
(238) (239) (240) (241)

P.29b - E quantos tem actualmente?

..... N.º DE EMPREGADOS ACTUALMENTE
(242) (243) (244) (245)

P.30a - Para além de si, existem mais pessoas do seu agregado familiar envolvidas no projecto?

(246)
P.31a ← SIM.....1
P.30b - Quantas são essas pessoas?.....PESSOAS
(247)(248)

P.30e - E são trabalhadores ou sócios?

(249)
TRABALHADOR.....1
SÓCIO.....2
TRABALHADOR E SÓCIO.....7

P.31 - Procurou alternativas de localização para o seu projecto?

(250)
P.31a ← SIM.....1
P.32 ← NÃO.....2

P.31a - Onde? (PODE LER AS HIPÓTESES DE RESPOSTA. ASSINALAR APENAS UMA RESPOSTA)

NO CONCELHO ACTUAL DE RESIDÊNCIA.....1 (251)
NO DISTRITO ACTUAL DE RESIDÊNCIA.....2
EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL.....3

P.32 - De seguida, para cada uma das frases que lhe vou ler, peço-lhe que de acordo com uma escala onde 1 significa que "não se aplica nada" e 6 que se "aplica totalmente", diga-me até que ponto a localização se prende com cada um destes motivos? (ENTREVISTADOR: LEIA CADA UMA DAS FRASES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO DE RESPOSTA)

PROXIMIDADE DO LOCAL DE RESIDÊNCIA..... (252)
LIGAÇÃO AFECTIVA À REGIÃO..... (253)
FACILIDADE DE TRANSPORTES..... (254)
DISPONIBILIDADE E CUSTO DAS INSTALAÇÕES..... (255)
DISPONIBILIDADE E CUSTO DA MÃO-DE-OBRA..... (256)
PROXIMIDADE DAS MATÉRIAS PRIMAS..... (257)
PROXIMIDADE DOS FORNECEDORES..... (258)
PROXIMIDADE DO MERCADO DE VENDA..... (259)
QUALIDADE DE VIDA E AMBIENTE DA REGIÃO..... (260)
APOIO DAS AUTORIDADES LOCAIS..... (261)
APROVEITAR O INCENTIVO ÀS LOCALIZAÇÕES PRIORITÁRIAS DO RIME..... (262)

P.33a - Em quais dos seguintes mercados se localizam os seus fornecedores? (LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES)

P.33b - Qual a percentagem que cada um destes mercados representa na compras da sua empresa actualmente?

P.33c - E antes do RIME?

	P.33a	P.33b (ACTUALMENTE)	P.33c (ANTES DO RIME)
LOCAL	1 (263)% (269/270/271)% (285/286/287)
REGIONAL	2 (264)% (272/273/274)% (288/289/290)
NACIONAL	3 (265)% (275/276/277)% (291/292/293)
COMUNITÁRIO	4 (266)% (278/279/280)% (294/295/296)
OUTROS PAÍSES	5 (267)% (281/282/283)% (297/298/299)
NS/NR (NÃO LER)	7 (268)	1 0 0% (284)	1 0 0% (300)

P.34a - E em quais dos seguintes mercados se localizam os seus clientes? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES)

P.34b - Qual a percentagem que cada um destes mercados representa nas vendas da sua empresa actualmente?

P.34c - E quais do RIME?

P.34a	P.34b (ACTUALMENTE)	P.34c (ANTES DO RIME)
1 (301) % (307/308/309) % (323/324/325)
2 (302) % (310/311/312) % (326/327/328)
3 (303) % (313/314/315) % (329/330/331)
4 (304) % (316/317/318) % (332/333/334)
5 (305) % (319/320/321) % (335/336/337)
7 (306)	1 0 0 % (322)	1 0 0 % (338)

P.35a - A que distância se localizam a maioria dos serviços especializados (ex.: consultoria tecnológica, económica, jurídica ou informática, etc.) que a sua empresa utiliza? (UMA SÓ RESPOSTA)

P.35b - E a maioria dos serviços banalizados (ex.: contabilista, etc.)? (UMA SÓ RESPOSTA)

	Serv. especializados (339)	Serv. banalizados (340)
0 A 20 KM'S (NO CONCELHO) 1 1
20 A 50 KM'S (DISTRITO) 2 2
50 A 100 KM'S (DISTRITOS LIMITOPES) 3 3
MAIS DE 100 KM'S 4 4
NS/NR 7 7

P.36 - Das fontes de financiamento que lhe vou ler, diga-me por favor, quais são utilizadas habitualmente pela sua empresa, utilizando uma escala em que 1 significa que "nunca utilizou" e 4 significa que "utiliza muito"? (ENTREVISTADOR: LEIA CADA UMA DAS FRASES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO DE RESPOSTA)

AUTOFINANCIAMENTO	(341)
AUMENTO DE CAPITAL	(342)
CAPITAL DE RISCO	(343)
EMPRÉSTIMOS DE SÓCIOS DE CURTO PRAZO (SUPRIMENTOS)	(344)
EMPRÉSTIMOS DE SÓCIOS DE LONGO PRAZO (SUPRIMENTOS)	(345)
EMPRÉSTIMOS DE FAMILIARES E AMIGOS	(346)
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO PRAZO	(347)
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE LONGO PRAZO	(348)
CONTAS CORRENTES CAUCIONADAS	(349)
DESCONTOS DE LETRAS E LIVRANÇAS	(350)
CRÉDITO DE FORNECEDORES E CLIENTES	(351)
LEASING	(352)
FACTORING	(353)
SUBSÍDIOS	(354)
OUTRA (Qual?)	(355)
NS/NR	(356)

P.37 - Para além dos fornecedores e clientes, possui relações de colaboração com outras empresas?

(357)

P.38 - SIM 1
NÃO 2

P.37a - Em que áreas?

- CONCEÇÃO DE PRODUTOS 1 (358)
- PRODUÇÃO 2 (359)
- COMERCIALIZAÇÃO 3 (360)
- DISTRIBUIÇÃO 4 (361)
- ASSISTENCIA TÉCNICA PÓS-VENDA 5 (362)
- OUTRA (Qual?) 6 (363)
- NS/NR 7 (364)

P.37b - E quantas dessas relações tem com contrato?

P.37c - ... E sem contrato?

Nº DE RELAÇÕES	P.37b	P.37c
..... (365/366) (367/368)

P.39 - Dos seguintes agentes que lhe vou ler, quais é que têm contribuído para informação para o negócio? (ENTREVISTADOR: LEIA AS HIPÓTESES/VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)

- ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL 1 (369)
- PARCEIROS DE MERCADO 2 (370)
- CONSULTOR 3 (371)
- ORGANISMOS PÚBLICOS (IEFP E IAPMEI) 4 (372)
- FEIRAS, CATALOGOS E REVISTAS 5 (373)
- CONTACTOS INFORMAIS 6 (374)
- FORNECEDORES 7 (375)
- CLIENTES 1 (376)
- FORNECEDORES DOS EQUIPAMENTOS 2 (377)
- INTERNET 3 (378)
- NS/NR 7 (379)

IV - FUNCIONAMENTO E PERTINÊNCIA DO RIME

P.40 - Como tomou conhecimento da existência de programas de apoio às empresas e à criação de emprego?

- MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL 1 (380)
- CENTRO DE EMPREGO 2 (381)
- ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS 3 (382)
- CONTACTADO POR EMPRESA CONSULTORA 4 (383)
- PESSOAS CONHECIDAS 5 (384)
- OUTRA (Qual?) 6 (385)
- NS/NR 7 (386)

P.41a - Já tinha sido apoiado por algum tipo de incentivo financeiro?

(387)

P.42a - SIM 1
NÃO 2

P.41b - Qual? (388)(389)(390)(391)(392)(393)(394)(395)(396)(397)



P.42a - Como classifica o processo de candidatura quanto à quantidade de informação, acha que é aceitável ou excessiva?

- (398)
- ACEITÁVEL.....1 (400)
- EXCESSIVA.....2 (401)
- NS/NR.....7 (402)

P.42b - E quanto ao preenchimento do formulário, acha que é rápido ou demorado?

- (399)
- RÁPIDO.....1 (400)
- DEMORADO.....2 (401)
- NS/NR.....7 (402)

P.42c - E a linguagem utilizada, acha que é simples ou complicada?

- (400)
- SIMPLES.....1 (400)
- COMPLICADA.....2 (401)
- NS/NR.....7 (402)

P.43 - Quem lhe deu o apoio técnico necessário à elaboração do projecto de candidatura? (LER AS VÁRIAS HIPÓTESES)

- NINGUÉM.....1 (401)
- FAMILIARES.....2 (402)
- CONHECIDOS.....3 (403)
- PROFISSIONAIS PAGOS PELO PROMOTOR.....4 (404)
- TÉCNICOS DO IEPF.....5 (405)
- TÉCNICOS DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS.....6 (406)
- TÉCNICOS DE OUTRAS ASSOCIAÇÕES.....7 (407)
- AGENTES DE DESENVOLVIMENTO.....1 (408)
- OUTROS (Qual?):.....6 (409)
- NS/NR (NÃO LER).....7 (410)

P.44a - Considera razoáveis os tempos de apreciação das candidaturas?

- P.44a (411) P.44b (412) P.44c (413)
- SIM 1 1 1
- NÃO 2 2 2
- NS/NR 7 7 7

P.44b - E de pagamento, após justificação das despesas?

P.44c - E de reposta a questões ou dúvidas?

P.45 - Utilizando novamente uma escala onde 1 significa "má qualidade" e 6 "ótima qualidade", como classifica a qualidade de actuação do...? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO)

- CENTRO DE EMPREGO.....1 (414)
- ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL.....2 (415)
- INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....3 (416)
- CONSULTOR.....4 (417)
- COORDENAÇÃO REGIONAL.....5 (418)

P.46 - Teria levado a cabo este projecto de investimento sem o apoio do RIME? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES/ UMA SÓ RESPOSTA)

- (419)
- NÃO, POR FALTA DE APOIO.....1 (419)
- NÃO, PORQUE O PROJECTO NÃO ERA PRIORITÁRIO.....2 (419)
- SIM, MAS COM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS.....3 (419)
- SIM, SEM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS.....4 (419)
- NS/NR.....7 (419)

P.47 - O apoio do RIME veio ajudá-lo principalmente a...? (VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)

- TER IDEIA DE LEVAR A CABO O PROJECTO.....1 (420)
- PREPARAR O PROJECTO.....2 (421)
- A MOBILIZAR CAPITAL SUFICIENTE EM TORNO DESTA INVESTIMENTO.....3 (422)
- A CRIAR UMA RELAÇÃO MAIS FAVORÁVEL COM O BANCO.....4 (423)
- A CONTRATAR PESSOAL QUE A EMPRESA PRECISAVA.....5 (424)
- OUTROS (Qual?):.....6 (425)
- NS/NR (NÃO LER).....7 (426)

P.48a - Das situações que lhe vou ler, gostaria que as classificasse de acordo com a dificuldade que trouxeram à implantação do projecto apoiado pelo RIME, isto é, se não existiu, se existiu mas não trouxe dificuldades ou se existiu e trouxe dificuldades?

P.48b - E actualmente quais dessas dificuldades subsistem?

(ENTREVISTADOR LEIA CADA UMA DAS FRASES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO)

0 - Não existiu / 1 - Existiu (existe) mas não trouxe (traz) dificuldades / 2 - Existiu (existe) e trouxe (traz) dificuldades

	P.48a	P.48b
	Fase Inicial	Actualmente
• Atrasos nos recebimentos dos incentivos.....	(427)	(439)
• Entrar com capital próprio antes de receber o apoio do RIME.....	(428)	(440)
• Não conseguir que a actividade começasse a gerar rendimento tal como fora previsto (prazos e montantes).....	(429)	(441)
• Não arranjar crédito de curto prazo, em condições suportáveis, junto do banco, para fazer face às necessidades de fundo de maneio.....	(430)	(442)
• Não arranjar crédito de longo prazo, em condições razoáveis, junto do banco, para expandir a empresa.....	(431)	(443)
• Não arranjar capital, sem datas de pagamento fixadas.....	(432)	(444)
• Descoordenação entre os promotores.....	(433)	(445)
• Não encontrar as pessoas qualificadas para o trabalho a desenvolver pela empresa.....	(434)	(446)
• Dificuldades em manter os postos de trabalho criados com o projecto, pois, tal situação trouxe mais encargos do que estava à espera.....	(435)	(447)
• Poucos conhecimentos técnicos do(s) promotor(es).....	(436)	(448)
• Insuficiência de clientes.....	(437)	(449)
• Ter que se inscrever na Segurança Social e Finanças antes de receber o incentivo.....	(438)	(450)

P.49 - Utilizando agora uma escala onde 1 significa "nada positivo" e 6 "muito positivo", gostaria que avaliasse o apoio do RIME quanto aos efeitos que teve em cada uma das seguintes áreas: (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO)

- ORGANIZAÇÃO INTERNA.....1 (451)
- CONDIÇÕES DE TRABALHO.....2 (452)
- QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES.....3 (453)
- NOVOS EQUIPAMENTOS.....4 (454)
- NOVAS TECNOLOGIAS.....5 (455)
- BENS E SERVIÇOS.....6 (456)
- FINANÇAS.....7 (457)

P.50 - E o que considera que seria mais importante apoiar...? (UMA SÓ RESPOSTA)

- (458)
- 1 CUSTOS FINANCEIROS NA FASE DE INVESTIMENTO
- 2 FUNDO DE MANEIO
- 3 ASSESSORIA TÉCNICA AO ACOMPANHAMENTO DESTA INVESTIMENTO
- 4 MAIS CAPITAL FIXO
- 5 NADA (NÃO LER)
- 6 NS/NR (NÃO LER)
- 7

P.51 - Qual das seguintes modalidades de financiamento deveria, em próximos sistemas de incentivos, ser a mais importante? (ENTREVISTADOR: LER AS VÁRIAS HIPÓTESES / UMA SÓ RESPOSTA)

- (459)
- 1 Financiamento a fundo perdido
 - 2 Bonificação dos juros de empréstimos
 - 3 Financiamento a fundo perdido e bonificação dos juros de empréstimos com predomínio do primeiro
 - 4 Financiamento a fundo perdido e bonificação dos juros de empréstimos com predomínio do segundo
 - 5 Menos financiamento com mais acompanhamento
 - 7 NS/NR (NÃO LER)

P.51a - A sua empresa recebeu visitas de...? (LEIA CADA UMA DAS FRASES)
 FAÇA A P.51b PARA AS MENCIONADAS NA P.51a)

P.51b - Quantas?

	P.51a	P.51b
...acompanhamento dos postos de trabalho efectuado pelo Centro de Emprego	1 (460) (465)(466)
...visitas efectuadas pelo Banco	2 (461) (467)(468)
...visitas efectuadas pela Associação Empresarial (só para o RIME 2	3 (462) (469)(470)
... fiscalização / auditoria	4 (463) (471)(472)
... outro tipo de acompanhamento	5 (464) (473)(474)

P.52 - Em termos globais como avalia o programa a que se candidatou? (LER AS VÁRIAS HIPÓTESES / UMA SÓ RESPOSTA)

- (475)
- MUITO BOM 1
- BOM 2
- SUFICIENTE 3
- INSUFICIENTE 4
- NS/NR (NÃO LER) 7

P.53 - Voltaria a concorrer ao apoio do RIME?

- (476)
- SIM 1
- NÃO 2
- NS/NR 7

P.54 - Utilizando a escala onde 1 significa "sem importância" e 6 "muito importante", até que ponto seria importante que se alterasse cada um dos seguintes aspectos: (ENTREVISTADOR: LER AS VÁRIAS HIPÓTESES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO)

- DEVERIA HAVER MAIS FLEXIBILIDADE NA FINALIDADE DO INVESTIMENTO (477)
- TODO O PROCESSO DEVERIA SER MUITO MAIS RÁPIDO (478)
- DEVERIA HAVER UM MAIOR ACOMPANHAMENTO NA PREPARAÇÃO DO PROJECTO (479)
- NÃO DEVERIAM SER OBRIGATÓRIOS CAPITAIS PRÓPRIOS (480)
- OUTRAS ALTERAÇÕES (Qual?): (481) (482) (483)

P.55 - Realizou alguma acção de formação no âmbito deste programa?

- (484)
- SIM 1
- NÃO 2
- NS/NR 7

P.56a - Utilizando novamente a escala onde 1 significa "sem importância" e 6 "muito importante", até que ponto considera necessárias acções de formação em cada uma das seguintes áreas para o promotor?

P.56b - E para os empregados? (ENTREVISTADOR: LEIA CADA UMA DAS FRASES E REGISTE O RESPECTIVO DÍGITO)

	P.56a	P.56b
	Promotor	Empregados
CONHECIMENTOS ECONÓMICO-FINANCEIROS (485) (491)
TRABALHO EM EQUIPA (486) (492)
CONHECIMENTOS JURÍDICOS (487) (493)
PRODUÇÃO (488) (494)
COMERCIALIZAÇÃO (489) (495)
LIDERANÇA (490) (496)

V - NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS E PROJECTOS PARA O FUTURO

P.57 - Gostaria agora que me dissesse, se a sua vida pessoal ficou melhor, pior ou igual à que tinha anteriormente ao projecto RIME no que se refere a cada um dos aspectos que lhe vou ler? (ENTREVISTADOR: REGISTRAR APENAS UMA RESPOSTA POR LINHA)

	Pior	Igual	Melhor	Ns/Nr
Segurança financeira	1	2	3	7 (497)
Estado de saúde	1	2	3	7 (498)
Formação / Aprendizagem e desenvolvimento de competências	1	2	3	7 (499)
Acesso a novos bens de consumo	1	2	3	7 (500)
Contactos pessoais / sociais	1	2	3	7 (501)
Tempo Livre	1	2	3	7 (502)
Acesso à informação	1	2	3	7 (503)
Conciliação da vida profissional e familiar	1	2	3	7 (504)

P.58a - Importa-se de me dizer em qual dos escalões que lhe vou ler se enquadra o seu rendimento mensal líquido actual, com o projecto RIME?

P.58b - E o seu rendimento mensal líquido antes do RIME?

	P.58a	P.58b
	Actual	Antes do RIME
	(505/506)	(507/508)
ATÉ 100 CONTOS	01	01
ENTRE 100 E 150 CONTOS	02	02
ENTRE 150 E 200 CONTOS	03	03
ENTRE 200 E 250 CONTOS	04	04
ENTRE 250 E 300 CONTOS	05	05
ENTRE 300 E 350 CONTOS	06	06
ENTRE 350 E 500 CONTOS	07	07
ENTRE 500 E 1000 CONTOS	08	08
MAIS DE 1000 CONTOS	09	09
Ns/Nr	99	99

P.59 - Diria que está satisfeito, mais ou menos satisfeito ou insatisfeito com o seu rendimento líquido actual?

- (509)
- SATISFEITO 1
- MAIS OU MENOS 2
- INSATISFEITO 3
- NS/NR 7

P.60 - Utilizando a escala onde 1 significa "não se aplica nada" e 6 que se "aplica totalmente", diga-me como avalia a aprendizagem que teve com o processo de candidatura e com o projecto relativamente aos aspectos que lhe vou ler ...?

- APRENDEU A GERIR UMA EMPRESA 1 (510)
- APRENDEU A ESTAR SEMPRE ATENTO E A IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO 2 (511)
- APERFEIÇOOU-SE TECNOLOGICAMENTE 3 (512)
- APRENDEU A ULTRAPASSAR A "BUROCRACIA PÚBLICA" 4 (513)
- PASSOU A CONHECER MELHOR AS SUAS PRÓPRIAS CAPACIDADES 5 (514)
- CONHECEU PESSOAS QUE O VÃO CONTINUAR A AJUDAR NO FUTURO 6 (515)
- NÃO APRENDEU NADA 7 (516)

P.62 - Desistiu do apoio do RIME? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES DE RESPOSTA. ANOTAR APENAS UMA RESPOSTA)

- P.62a ← SIM, MAS A EMPRESA E O PROJECTO CONTINUAM 1 (517)
- P.62a ← SIM, E O PROJECTO NÃO CONTINUA, APESAR DA EMPRESA CONTINUAR A EXISTIR 2 (518)
- P.62a ← SIM, E NEM O PROJECTO NEM A EMPRESA CONTINUAM 3 (519)
- P.63 ← NÃO 4 (520)

P.62a - E quais as razões da sua desistência? (PODE ASSINALAR MAIS DO QUE UMA RESPOSTA)

- Desconhecia as suas obrigações contratuais 1 (518)
- Não pode cumprir a criação do n.º de postos de trabalho previstos 2 (519)
- Não lhe foi possível reunir o capital próprio necessário ao projecto apoiado pelo RIME 3 (520)
- Os prazos previstos para a implementação do projecto eram muito apertados 4 (521)
- A actividade era pouco interessante 5 (522)
- Conseguiu um emprego melhor 6 (523)
- A actividade era mal remunerada 7 (524)
- A actividade não permitia que tivesse tempo para mais nada 1 (525)
- A actividade não era viável 2 (526)
- Houve divergências com outros sócios 3 (527)
- Não teve ninguém que o acompanhasse 4 (528)
- Outra: (qual?) 6 (529)
- Ns/Nr 7 (530)

ENTREVISTADOR: VERIFICAR P.62

SE O INQUIRIDO RESPONDEU 'CÓDIGO 3' PASSE PARA P.69a, CASO CONTRÁRIO PROSSIGA COM P.63a

P.63a - E de acordo com escala que temos vindo a utilizar, onde 1 significa "sem importância" e 6 "muito importante", diga-me em que medida os factor (es) que lhe vou ler condicionam a estratégia da empresa?

P.63b - E o RIME contribui para melhorar, manter ou piorar esse(s) factor(es)?

	P.63a		P.63b Contributo do RIME		Ns/Nr
	Melhorar	Manter	Piorar	Ns/Nr	
Posição no mercado face às concorrentes	1	2	3	7	(545)
Atendimento das exigências dos clientes	1	2	3	7	(546)
O nível tecnológico	1	2	3	7	(547)
O acesso à informação	1	2	3	7	(548)
Os recursos financeiros	1	2	3	7	(549)
Os recursos humanos	1	2	3	7	(550)
Os encargos fiscais e de segurança social	1	2	3	7	(551)

P.64 - Face ao que tinha previsto na candidatura, peço-lhe que me diga para cada um dos aspectos que lhe vou ler se ficou acima das expectativas, dentro das expectativas ou abaixo das expectativas?

	ACIMA	DENTRO	ABAIXO	Ns/Nr
VOLUME DE VENDAS	1	2	3	7
LÚCROS / RESULTADOS	1	2	3	7
NÚMERO DE TRABALHADORES	1	2	3	7
AUTONOMIA FINANCEIRA	1	2	3	7
USO DO AUTOFINANCIAMENTO	1	2	3	7

P.65 - Diga-me as expectativas da sua empresa para os próximos 3 anos são de expansão, de estagnação ou de contracção relativamente a cada um dos aspectos que lhe vou ler ...?

	EXPANSÃO	ESTAGNAÇÃO	CONTRACÇÃO	Ns/Nr
VOLUME DE VENDAS	1	2	3	7
LÚCROS / RESULTADOS	1	2	3	7
NÚMERO DE TRABALHADORES	1	2	3	7
AUTONOMIA FINANCEIRA	1	2	3	7
USO DO AUTOFINANCIAMENTO	1	2	3	7

P.68 - Tem vontade de alterar a área de negócios da sua empresa para uma área de negócios diferente da escolhida com o projecto apoiado pelo RIME?

- SIM 1 (563)
- NÃO 2
- Ns/Nr 7

P.69a - Está a pensar fazer novos investimentos?

- SIM 1 (564)
- NÃO 2

P.69b - Em que? (PODE ASSINALAR MAIS DO QUE UMA RESPOSTA)

- NOVAS TECNOLOGIAS 1 (565)
- FORMAÇÃO 2 (566)
- MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO 3 (567)
- EQUIPAMENTOS 4 (568)
- OUTROS (Qual?) 6 (569) (570) (571) (572)
- Ns/Nr (NÃO LER) 7 (573)

P.69c - E vai recorrer a? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES)

	Sim	Não	Ns/Nr
AUTOFINANCIAMENTO	1	2	7
AUMENTO DE CAPITALS PRÓPRIOS	1	2	7
CAPITALS ALHEIOS	1	2	7
APOIOS PÚBLICOS	1	2	7

P.70 - Depois de ter sido apoiado pelo RIME, criando ou consolidando a sua empresa, o seu prestígio pessoal junto das pessoas com que se relaciona aumentou, manteve-se igual ou desceu?

- AUMENTOU 1 (578)
- MANTEVE-SE 2
- DESCEU 3
- Ns/Nr 7

P.71 - Qual considera ser o melhor destino para os lucros obtidos na empresa? (ENTREVISTADOR: LEIA AS VÁRIAS HIPÓTESES/ UMA SÓ RESPOSTA)

- (579)
- 1 REINVESTIR NA ACTIVIDADE
 - 2 CONSUMO PRÓPRIO E DA FAMÍLIA PARA MELHORAR O NÍVEL DE VIDA
 - 3 APLICAÇÕES FINANCEIRAS
 - 4 INVESTIR NA CRIAÇÃO OU NA EXPANSÃO DE OUTRA ACTIVIDADE OU EMPRESA
 - 6 OUTRO (Qual?): _____
 - 7 NS/NR (Não ler)

P.72 - Se um dia um empregado seu pretender criar uma nova empresa, estará disponível para o apoiar?

- (580)
- 1 SIM
 - 2 NÃO
 - 7 NS/NR

ENTREVISTADOR: REGISTRAR	
NOME DO PROMOTOR / EMPRESA: _____	Nº TEL: _____
Nº DA LISTAGEM: ____ (581) ____ (582) ____ (583) ____ (584)	

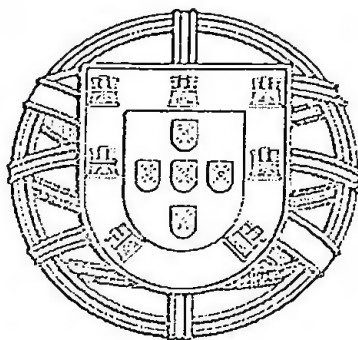
ENTREVISTADOR
 NOME: _____
 NÚMERO: ____ (585) ____ (586) ____ (587) ____ (588)

RESERVADO À CODIFICAÇÃO
REVISOR: ____
CODIFICADOR: ____ (589) ____ (590) (591) (592)

Quarta-feira, 31 de Maio de 2000

Número 126
SUPLEMENTO

I-B
S É R I E



DIÁRIO DA REPÚBLICA

SUPLEMENTO

SUMÁRIO

Presidência do Conselho de Ministros
e Ministérios das Finanças
e da Economia

Portaria n.º 317-A/2000:

Cria e regulamenta o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE) 2534-(2)

Presidência do Conselho de Ministros
e Ministérios das Finanças,
da Economia e do Planeamento

Portaria n.º 317-B/2000:

Cria o Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial (URBCOM) 2534-(7)

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS E MINISTÉRIOS DAS FINANÇAS E DA ECONOMIA

Portaria n.º 317-A/2000

de 31 de Maio

O Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, aprovou um enquadramento legal de referência para a criação de um conjunto de medidas de acção económica com vista ao desenvolvimento estratégico de diversos sectores de actividade da economia portuguesa, através do apoio directo e indirecto às empresas para o período que decorre entre os anos 2000 e 2006.

A presente portaria vem criar e regulamentar uma medida de apoio ao abrigo daquele enquadramento, relativa à promoção de pequenas iniciativas empresariais, através do reforço da capacidade técnica e da modernização da estrutura das pequenas e das microempresas.

Assim, ao abrigo do artigo 20.º e nos termos da alínea a) do artigo 5.º, ambos do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros das Finanças, da Economia e Adjunto do Primeiro-Ministro, o seguinte:

1.º

Objecto

Pela presente portaria é criado e regulamentado o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais, adiante designado por SIPIE.

2.º

Âmbito

1 — São susceptíveis de apoio no âmbito do SIPIE os projectos de investimento que, visando a criação ou o desenvolvimento de micro ou pequenas empresas, através do reforço da sua capacidade técnica e tecnológica e da modernização das suas estruturas, incidam nas seguintes actividades, classificadas de acordo com a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas — CAE, revista pelo Decreto-Lei n.º 182/93, de 14 de Maio:

- a) Indústria: divisões 10 a 37; com excepção dos investimentos apoiáveis pelo FEOGA nos termos do protocolo a estabelecer entre os Ministérios da Economia e da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas;
- b) Construção: divisão 45 da CAE;
- c) Comércio: divisões 50 a 52 da CAE;
- d) Turismo: actividades incluídas nos grupos 551, 552, 553, 554, 633, 711 e as actividades declaradas de interesse para o turismo, pela Direcção-Geral do Turismo, nos termos da legislação aplicável, e que se insiram nas classes 9232, 9233, 9234, 9261, 9262, 9272 e nas subclasses 93041 e 93042 da CAE;
- e) Serviços: actividades incluídas nas divisões 72, 73 e, quando visem serviços para os quais exista oferta insuficiente e que apoiem a eficiência e competitividade das empresas, as actividades incluídas nas divisões 74 e 90; grupos 631, 632 e 634; classes 9211, 9301 e 9302 e nas subclasses 01410, 02012, 02020, 60211, 60212, 60220 e 60240 da CAE.

2 — Mediante proposta do gestor, devidamente fundamentada, e em função da sua dimensão estratégica, pode o Ministro da Economia considerar como objecto de apoio projectos incluídos noutros sectores de actividade.

3.º

Entidades beneficiárias

As entidades beneficiárias do SIPIE são empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica que se proponham desenvolver projectos de investimento que incidam nalguma das actividades referidas no artigo anterior.

4.º

Condições de elegibilidade do promotor

1 — O promotor do projecto de investimento deve:

- a) Encontrar-se legalmente constituído;
- b) Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente ter a situação regularizada em matéria de licenciamento;
- c) Possuir a situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social e às entidades pagadoras do incentivo;
- d) Dispor de contabilidade organizada, de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade;
- e) Dispor de uma situação líquida positiva no final do ano anterior ao da data da candidatura;
- f) Cumprir os critérios de pequena empresa, de acordo com a Recomendação n.º 96/280/CE, da Comissão Europeia;
- g) Ter concluído o projecto anteriormente apoiado no âmbito do SIPIE;
- h) Indicar um responsável do projecto de investimento, pertencente à empresa promotora e que seja responsável por aquele até à sua conclusão;
- i) Comprometer-se a manter afecto à respectiva actividade o investimento a participar no quadro do SIPIE, bem como a manter a localização geográfica definida no projecto, por um período mínimo de cinco anos contados a partir da celebração do contrato de concessão de incentivos.

2 — A verificação das condições constantes das alíneas a) a d) do número anterior deve efectuar-se no prazo de 20 dias após a notificação da decisão de concessão do incentivo.

3 — O prazo previsto no número anterior poderá ser prorrogado por igual período desde que o promotor apresente justificação fundamentada à entidade gestora.

5.º

Condições de elegibilidade do projecto

Os projectos de investimento devem:

- a) No que respeita aos projectos de arquitectura ou às memórias descritivas do investimento, quando exigíveis legalmente, encontrarem-se previamente aprovados;
- b) Ser previamente declarados de interesse para o turismo, nos casos previstos na alínea d) do n.º 1 do artigo 2.º do presente diploma;
- c) Corresponder a um investimento mínimo elegível de 15 000 euros e a um máximo elegível de 150 000 euros;

- d) Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, à excepção dos adiantamentos, para sinalização, relacionados com o projecto, até ao valor de 50% do custo de cada aquisição, e as despesas relativas aos estudos e projectos, desde que realizados há menos de um ano;
- e) Ser executados no prazo máximo de dois anos;
- f) Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento, incluindo, pelo menos, 25% do montante do investimento elegível em capitais próprios, contando para este valor os capitais próprios que excederem os 40% do activo total líquido conforme se encontra definido no n.º 4.º ao anexo A do presente diploma.

6.º

Despesas elegíveis

1 — Constituem despesas elegíveis as realizadas em investimento corpóreo e incorpóreo com:

- a) Construção de edifícios, até ao limite de 25% de investimento elegível, desde que directamente ligadas às funções essenciais ao exercício da actividade;
- b) Outras construções e obras de adaptação e remodelação de instalações, directamente relacionadas com o exercício da actividade ou destinadas a melhorar as condições de segurança, higiene e saúde;
- c) Aquisição de máquinas e equipamentos, designadamente nas áreas de gestão, produção, qualidade, segurança e higiene, do ambiente, do controlo laboratorial e do *design*;
- d) Informatização (*hardware/software*) relativa à gestão, bem como a introdução de tecnologias de informação e comunicação, modernização da logística, comercialização e *marketing*;
- e) Aquisição de equipamentos de protecção ambiental, designadamente os de tratamento de águas residuais, emissões para a atmosfera, resíduos, redução de ruído e de introdução de tecnologias ecoeficientes para a utilização sustentável de recursos naturais;
- f) Sistemas de planeamento e controlo nas áreas da higiene, saúde, segurança e ambiente;
- g) Aquisição de equipamentos sociais que o promotor seja obrigado a possuir por determinação legal;
- h) Aquisição de marcas, patentes e alvarás;
- i) Transportes, seguros, montagem e desmontagem de equipamentos;
- j) Estudos, diagnósticos, auditorias, projectos de arquitectura e de engenharia associados ao projecto de investimento até ao limite de 2500 euros;
- k) Assistência técnica em matéria de gestão relativa à organização e gestão da produção e modernização tecnológica, até ao limite de 15% do investimento elegível em capital fixo;
- l) Custos inerentes à implementação e certificação de sistemas de gestão de qualidade, ambiente e segurança, incluindo assistência técnica específica.

2 — Constituem, ainda, despesas elegíveis as relacionadas com as garantias bancárias exigidas ao promotor, definidas no contrato de concessão de incentivos, bem como as despesas com a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas, previstas na alínea a) do n.º 1 do artigo 20.º

3 — Para a determinação do valor das despesas de investimento comparticipáveis, é deduzido o imposto sobre o valor acrescentado (IVA), sempre que o promotor do projecto seja sujeito passivo desse imposto e possa exercer o direito à dedução.

4 — Para efeito do disposto no número anterior, apenas são considerados os valores declarados pelo promotor do projecto que correspondam aos custos médios do mercado, podendo as entidades gestoras, caso não se verifique essa correspondência, proceder à respectiva adequação.

7.º

Despesas não elegíveis

Não são elegíveis, designadamente, despesas com:

- a) Aquisição de terrenos, excepto os destinados à exploração de depósitos minerais, de recursos hidrominerais e geotérmicos, de águas de nascente e de massas minerais;
- b) Compra de imóveis;
- c) Trespasses e direitos de utilização de espaços;
- d) Aquisição de mobiliário e outros equipamentos, não directamente ligados às funções essenciais da actividade;
- e) Aquisição de veículos automóveis;
- f) Aquisição de bens em estado de uso;
- g) Custos internos da empresa promotora;
- h) Juros durante a construção;
- i) Fundo de maneoio.

8.º

Critérios de selecção

1 — Aos projectos será atribuída uma valia económica (VE), de acordo com os seguintes critérios:

- a) Critério A — mérito para a política económica;
- b) Critério B — criação de postos de trabalho;
- c) Critério C — contributo para a consolidação financeira da empresa.

2 — O cálculo da VE resulta da ponderação dos critérios atrás referidos, segundo a metodologia definida no anexo A ao presente diploma e que dele faz parte integrante.

9.º

Seleção dos projectos

1 — A selecção dos projectos será feita por fases cujos períodos e dotações orçamentais são definidos por despacho do Ministro da Economia.

2 — Consideram-se elegíveis os projectos com VE igual ou superior a 50, os quais serão hierarquizados com base na pontuação final obtida, e, em caso de igualdade, em função da antiguidade da candidatura.

3 — Os projectos serão seleccionados com base na hierarquia estabelecida e até ao limite orçamental a definir nos termos do n.º 1.

4 — Os projectos elegíveis, mas não seleccionados por razões de ordem orçamental, transitarão para a fase seguinte, onde são de novo hierarquizados, sendo os resultados obtidos nesta fase definitivos.

5 — Os promotores de projectos que sejam considerados não elegíveis ou aqueles que, sendo elegíveis, não são apoiados poderão apresentar alegações contrárias no prazo de 10 dias contados a partir da data da notificação.

6 — O projecto que, em resultado de reapreciação da candidatura ao abrigo do número anterior, venha a ser pontuado com VE que lhe teria permitido a sua

inclusão no conjunto dos projectos seleccionados será considerado seleccionado e apoiado no âmbito da fase a que se apresentou.

10.º

Incentivo

1 — O incentivo a conceder assume a forma de incentivo não reembolsável, correspondente a 40% das despesas elegíveis.

2 — A taxa de incentivo definida no número anterior poderá ser acrescida de uma majoração de 5%, no caso dos projectos em que o gestor do investimento seja um «jovem empreendedor» nos termos do parecer referido no n.º 1 do artigo 15.º, ou «trabalhador originário de uma empresa em reestruturação», nos termos definidos no n.º 4 do n.º 2.º do anexo A ao presente diploma.

11.º

Limite do incentivo

1 — Os incentivos a conceder no âmbito do SIPIE não podem ultrapassar 100 000 euros por promotor, durante um período de três anos contados a partir da data da aprovação do primeiro incentivo.

2 — No montante definido no número anterior englobam-se os incentivos concedidos no âmbito de outros sistemas de incentivo, ao abrigo dos auxílios *de minimis* nas condições definidas pela Comissão Europeia, nos quais o apoio máximo atribuível naquele período não pode ultrapassar, no seu conjunto, os 100 000 euros.

12.º

Cumulação de incentivos

Para as mesmas despesas elegíveis, os incentivos concedidos ao abrigo do presente diploma não são acumuláveis com quaisquer outros da mesma natureza.

13.º

Entidades gestoras

As entidades responsáveis pela gestão do SIPIE são o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFT), para os projectos do sector do turismo, e o Instituto de Apoio à Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), para os restantes projectos.

14.º

Competências

1 — Compete às entidades gestoras referidas no artigo anterior a avaliação das candidaturas, a celebração dos contratos de concessão de incentivos, o pagamento dos incentivos e o acompanhamento e verificação da execução dos projectos.

2 — No âmbito das competências definidas no número anterior, as entidades gestoras deverão concluir, no prazo de 45 dias contados a partir da data limite de cada fase de candidatura, a análise dos projectos, nomeadamente:

- A verificação das condições de elegibilidade do promotor e do projecto;
- A determinação da VE;
- A solicitação à Secretaria de Estado da Juventude do parecer a que se refere o n.º 1 do artigo seguinte;
- A elaboração da proposta sobre o montante de incentivo a conceder;

e) O envio à unidade de gestão competente dos pareceres e das propostas de decisão relativos às candidaturas analisadas.

3 — No decorrer da avaliação das candidaturas, poderão ser solicitados ao promotor esclarecimentos complementares, a prestar no prazo de 10 dias decorridos os quais a ausência de resposta significará a desistência da candidatura.

4 — O prazo previsto no n.º 2 do presente número, suspende-se sempre que, nos termos do número anterior, sejam solicitados esclarecimentos complementares ao promotor.

15.º

Competência de outras entidades

1 — Compete à Secretaria de Estado da Juventude emitir, no prazo de 20 dias, parecer sobre projectos apresentados por «jovem empreendedor» no que se refere à pontuação do subcritério A3 — «Perfil do gestor do investimento», bem como quanto à atribuição da majoração a que se refere o n.º 2 do n.º 10.º

2 — Para efeitos do número anterior, a Secretaria de Estado da Juventude poderá, sempre que o entenda, complementar as informações constantes da candidatura com as obtidas a partir de uma entrevista aos promotores do projecto.

16.º

Apresentação de candidaturas

1 — As candidaturas serão apresentadas nos postos de atendimento competentes do Ministério da Economia, que as recepcionarão e verificarão se contêm as informações e documentos exigidos, encaminhando-as de seguida para as entidades gestoras.

2 — As candidaturas poderão ainda ser enviadas pela Internet através de formulário electrónico, nos termos do disposto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/98, de 6 de Maio.

17.º

Processo de decisão

1 — Cabe à unidade de gestão competente, do Ministério da Economia, no prazo de 15 dias, emitir proposta de decisão sobre as candidaturas seleccionadas a submeter pelo gestor ao Ministro da Economia.

2 — Compete ainda à unidade de gestão emitir proposta de decisão relativamente às restantes candidaturas.

3 — No caso de se tratar de projectos com parecer da Secretaria de Estado da Juventude emitido nos termos do n.º 1 do n.º 15.º, haverá lugar a uma decisão conjunta dos Ministros da Economia e Adjunto do Primeiro-Ministro.

4 — A decisão relativa ao pedido de concessão do incentivo é notificada ao promotor pelo IAPMEI ou pelo IFT.

18.º

Formalização da concessão do incentivo

1 — O contrato de concessão de incentivos é celebrado pela entidade gestora mediante uma minuta tipo homologada pelo Ministro da Economia.

2 — A não celebração do contrato por razões imputáveis às entidades beneficiárias, no prazo de 40 dias contados da data da notificação da decisão de aprovação, determina a caducidade da decisão de concessão de incentivo.

19.º

Obrigações dos promotores

1 — Os promotores ficam sujeitos às seguintes obrigações:

- a) Executar o projecto nos termos e prazos fixados no contrato;
- b) Cumprir as obrigações legais, designadamente as fiscais;
- c) Entregar, nos prazos estabelecidos, todos os elementos que lhe forem solicitados pelas entidades com competências para o acompanhamento, controlo e fiscalização;
- d) Comunicar às entidades gestoras qualquer alteração ou ocorrência que ponha em causa os pressupostos relativos à aprovação do projecto ou à sua realização pontual;
- e) Manter as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente quanto à sua situação em matéria de licenciamento;
- f) Manter a situação regularizada perante as entidades pagadoras do incentivo;
- g) Manter a contabilidade organizada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade;
- h) Manter na empresa, devidamente organizado em *dossier*, todos os documentos susceptíveis de comprovar as declarações prestadas na candidatura.

2 — Os promotores obrigam-se ainda a não ceder, locar, alienar ou por qualquer modo onerar ou deslocalizar o investimento no todo ou em parte, sem autorização prévia das entidades gestoras, até cinco anos contados após a data de celebração do contrato.

20.º

Acompanhamento e controlo

1 — Sem prejuízo de outros mecanismos de acompanhamento e controlo que venham a ser adoptados o acompanhamento e a verificação do projecto serão efectuados com base nos seguintes documentos:

- a) A verificação financeira do projecto terá por base uma declaração de despesa do investimento apresentada pelo promotor e ratificada por um revisor oficial de contas ou técnico oficial de contas, através da qual confirma a realização das despesas de investimentos, que os documentos comprovativos daquelas se encontram correctamente lançados na contabilidade e que o incentivo foi contabilizado de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade;
- b) A verificação física do projecto tem por base um relatório de execução do projecto, cabendo às associações empresariais que venham a ser seleccionadas para o efeito, pelo Ministério da Economia, confirmar que o investimento foi realizado e que os objectivos foram atingidos pelo promotor, nos termos constantes da candidatura.

2 — O regime, para a intervenção das associações empresariais, para efeitos do número anterior, e no desenvolvimento de acções conjuntas entre os poderes públicos e as associações empresariais, será objecto de regulamentação específica no âmbito das parcerias e iniciativas públicas.

3 — A verificação dos projectos de investimento, por parte das entidades gestoras, ou pelo sistema de controlo que vier a ser adoptado, será feita por amostragem e

sempre que se identifique, em qualquer fase do processo, um incidente de verificação obrigatória ou quando à entidade gestora assistam dúvidas razoáveis quanto ao objectivo ou estrutura do investimento, antes do seu encerramento.

21.º

Disposições transitórias

1 — São susceptíveis de apoio pelo SIPIE os projectos que, tendo dado entrada no âmbito da Iniciativa Comunitária Pequenas e Médias Empresas (ICPME), do Sistema de Apoio às Microempresas Comerciais (SAMEC) do Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo (SIFIT III) e do Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário (RETEX), dentro dos prazos de candidatura estipulados por esses regimes, não tenham sido objecto de decisão definitiva.

2 — Os projectos referidos no número anterior ficam sujeitos ao cumprimento integral dos requisitos constantes do presente diploma, não podendo o seu processo de selecção ir além da última fase prevista para o ano 2000, podendo ser comparticipadas as despesas anteriormente efectuadas.

3 — Os projectos do Sistema de Apoio às Microempresas Comerciais referidos no n.º 1 não estão sujeitos ao limite mínimo previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 5.º

4 — Os projectos cujas candidaturas no âmbito do SIPIE sejam recepcionadas no âmbito das duas primeiras fases de selecção poderão ser comparticipados nas despesas efectuadas após 1 de Julho de 1999.

Em 31 de Maio de 2000.

O Ministro das Finanças, *Joaquim Augusto Nunes Pina Moura*. — O Ministro da Economia, *Joaquim Augusto Nunes Pina Moura*. — O Ministro Adjunto do Primeiro-Ministro, *Armando António Martins Vara*.

ANEXO A

Metodologia para a determinação da valia económica

1.º

Valia económica

1 — A valia económica (VE) será determinada pela soma ponderada das pontuações parcelares obtidas para cada um dos critérios referidos no n.º 8.º, através da aplicação da fórmula seguinte:

$$VE = 0,70 A + 0,15 B + 0,15 C$$

onde:

Critério A — mérito para a política económica;
 Critério B — criação de postos de trabalho;
 Critério C — contributo para a consolidação financeira.

2 — A VE será acrescida em 10% do seu valor, no caso de projectos promovidos por empresas que apresentem resultados líquidos positivos em, pelo menos, dois dos últimos três exercícios.

2.º

Critério A — mérito para a política económica

1 — A pontuação do critério A — mérito para a política económica será determinada pela soma ponderada das pontuações parcelares obtidas para cada um dos subcritérios, através da aplicação da fórmula seguinte:

$$A = 0,65 A_1 + 0,30 A_2 + 0,05 A_3$$

onde:

- Subcritério A₁ — investimento prioritário;
 Subcritério A₂ — investimentos em localização prioritária;
 Subcritério A₃ — perfil do gestor do investimento.

2 — O subcritério A₁ — investimento prioritário avalia o projecto tendo em conta o estímulo para a modernização da empresa, considerando-se prioritários os investimentos nas seguintes áreas:

- Organização e gestão;
- Qualidade;
- Ambiente, da segurança e higiene;
- Inovação tecnológica, incluindo racionalização energética.

Mediante proposta do gestor, poderão ainda ser considerados como prioritários pelo Ministro da Economia outros tipos de investimentos.

A pontuação deste subcritério será função do peso relativo dos investimentos prioritários sobre o total das despesas elegíveis nos seguintes termos:

Pontuação	Percentagem do investimento prioritário sobre o investimento elegível				
	$X < 25$	$25 \leq X < 40$	$40 \leq X < 50$	$50 \leq X < 60$	$X \geq 60$
0	25	50	75	100	

3 — O subcritério A₂ — localização prioritária avalia o projecto tendo em conta a sua localização nas zonas I, II e III identificadas no anexo B, sendo a pontuação obtida de acordo com o seguinte:

- Projectos localizados na zona I — 0 pontos;
- Projectos localizados na zona II — 50 pontos;
- Projectos localizados na zona III — 100 pontos.

Os projectos localizados em concelhos das zonas I e II onde o índice *per capita* do poder de compra seja igual ou inferior a 40% da média nacional são pontuados em 100 pontos.

Os projectos localizados em concelhos da zona I onde o índice *per capita* do poder de compra seja superior a 40% e igual ou inferior a 50% da média nacional são pontuados em 50 pontos.

Os projectos localizados em concelhos da zona II onde o índice *per capita* do poder de compra seja superior a 40% e igual ou inferior a 50% da média nacional são pontuados em 75 pontos.

No caso do projecto de investimento se localizar em mais de uma das zonas, a pontuação deste subcritério será função do peso relativo dos investimentos elegíveis em cada uma dessas zonas.

4 — O subcritério A₃ — perfil do gestor do investimento avalia a natureza do promotor e do gestor do investimento, sendo a sua pontuação de 100 caso seja considerado «jovem empreendedor» ou «trabalhador originário de empresa em reestruturação».

Para efeitos deste subcritério, considera-se:

- Gestor do investimento, uma pessoa singular:

Pertencente à empresa, que seja indicada como responsável pelo projecto e como interlocutora privilegiada com a entidade gestora;

Que detenha directa ou indirectamente uma participação igual ou superior a 50% no capital social do promotor durante dois

anos; no caso de 50% ou mais do capital social ser detido por um conjunto de jovens empreendedores, considera-se cumprida esta condição, desde que o gestor do investimento pertença a esse conjunto;

Que desempenhe funções executivas da empresa e as mantenha durante, pelo menos, dois anos após a conclusão do projecto, ficando impedido de desempenhar tarefa igual noutro projecto apoiado, durante esse período;

- Jovem empresário, a pessoa singular com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos;
- Empresas declaradas em reestruturação, as empresas apoiadas pelo SIRME — Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial, as empresas com projectos de reestruturação aprovados no PEREF — Processo Especial de Recuperação de Empresas e da Falência e as empresas com Processo Extrajudicial de Conciliação — PEC ou, em casos especiais, outras empresas que venham a libertar mão-de-obra em resultado do seu encerramento ou reestruturação.

3.º

Critério B — criação de postos de trabalho

A pontuação do critério B — criação de postos de trabalho será atribuída nos seguintes termos:

Pontuação	Número de postos de trabalho (criação líquida)			
	0	1 ou 2	3 ou 4	5 ou mais
0	50	75	100	

Entende-se por criação líquida de postos de trabalho a diferença entre os postos de trabalho existentes antes da candidatura e os postos de trabalho verificados após a conclusão do projecto e mantidos, pelo menos, durante mais dois anos.

Para o valor dos postos de trabalho antes da candidatura considera-se o maior dos valores dos existentes no final dos dois últimos anos anteriores ao da candidatura.

4.º

Critério C — contributo para a consolidação financeira

A pontuação do critério C — contributo para a consolidação financeira será determinada pela percentagem de novos capitais próprios relativamente ao investimento elegível, nos seguintes termos:

Pontuação	Percentagem de capitais próprios sobre investimento elegível		
	$25 \leq X < 30$	$30 \leq X < 35$	$X \geq 35$
25	50	100	

Poderão ser considerados nos novos capitais próprios os capitais próprios que ultrapassem 40% do activo total líquido (dados pré-projecto).

ANEXO B
Zonas de modulação regional

Zonas de modulação	NUT II	NUT III
Zona I ...	Norte	Cávado. Ave. Tâmega. Grande Porto. Entre Douro e Vouga.
	Centro	Baixo Vouga. Baixo Mondego. Pinhal Litoral.
	LVT	Oeste. Grande Lisboa. Península de Setúbal.
Zona II ...	Norte	Minho Lima.
	Centro	Dão Lafões.
	LVT	Médio Tejo. Lezíria do Tejo.
	Algarve	Algarve.
Zona III...	Norte	Alto Trás-os-Montes. Douro.
	Centro	Beira Interior Norte. Beira Interior Sul. Serra da Estrela. Cova da Beira. Pinhal Interior Norte. Pinhal Interior Sul.
	Alentejo	Alto Alentejo. Alentejo Central. Alentejo Litoral. Baixo Alentejo.
	Região Autónoma da Madeira.	
	Região Autónoma dos Açores.	

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS
E MINISTÉRIOS DAS FINANÇAS, DA ECONOMIA
E DO PLANEAMENTO

Portaria n.º 317-B/2000

de 31 de Maio

O Governo aprovou, através do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, o enquadramento para a criação de um conjunto de medidas de política de acção económica a médio prazo com vista ao desenvolvimento estratégico para os diversos sectores de actividade da economia portuguesa, através de apoios directos e indirectos às empresas e demais agentes económicos, bem como à envolvente empresarial, para o período de 2000 a 2006.

De entre os eixos de actuação definidos no citado diploma inscreve-se o referente à promoção de áreas estratégicas para o desenvolvimento que, entre outras medidas, compreende o fomento de novos espaços de desenvolvimento económico a concretizar, nomeadamente através de projectos de urbanismo comercial, com vista à revitalização e consolidação do tecido empresarial e à requalificação do espaço urbano envolvente.

O urbanismo comercial apresenta-se, no contexto do Programa Operacional da Economia (POE), como um instrumento importante para promover o desenvolvimento das cidades e outros espaços urbanos de menor dimensão, em simultâneo com uma organização territorial mais equilibrada, activando e dinamizando sinergias entre o comércio e a defesa do património, sem esquecer o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos.

Assim, ao abrigo do disposto na alínea d) do artigo 6.º e no n.º 2 do artigo 20.º, ambos do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros Adjunto, das Finanças, da Economia e do Planeamento, que seja criado o Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial, abreviadamente designado por URBCOM, regulamentado nos termos do anexo à presente portaria e da qual faz parte integrante.

Em 31 de Maio de 2000.

O Ministro Adjunto, *Fernando Manuel dos Santos Gomes*. — O Ministro das Finanças, *Joaquim Augusto Nunes Pina Moura*. — O Ministro da Economia, *Joaquim Augusto Nunes Pina Moura*. — A Ministra do Planeamento, *Elisa Maria da Costa Guimarães Ferreira*.

ANEXO

Regulamento de Execução do Sistema de Incentivos
a Projectos de Urbanismo Comercial (URBCOM)

CAPÍTULO I

Disposições gerais, metodologia
e faseamento dos projectos

SECÇÃO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objecto

O presente Regulamento define as regras de candidatura e de concessão de apoios financeiros a projectos de urbanismo comercial, no âmbito do Programa Operacional da Economia (POE).

Artigo 2.º

Objectivos

Os projectos de urbanismo comercial visam a modernização das actividades empresariais do comércio e de alguns serviços, a qualificação do espaço público envolvente e a promoção do respectivo projecto global, integrados em áreas limitadas dos centros urbanos com características de elevada densidade comercial, centralidade, multifuncionalidade e de desenvolvimento económico, patrimonial e social.