

Problemas

Meios

Processos Fundos

Atividades

Realizações

Resultados Intermédios

Resultados Finais

Impactos sócio-económicos



Símbolos:
 AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
 DREC: Direção Regional do Empreendedorismo e Competitividade (Açores)
 IDE, IP-RAM: Instituto de Desenvolvimento Empresarial (Madeira)

PME: Pequena e Média Empresa
PO CI: Programa Operacional Competitividade e Internacionalização
POR: Programas Operacionais Regionais
RH: Recursos Humanos
SI: Sistema de Incentivos
SIAC: Sistema de Apoio a Ações Coletivas
VN: Volume de Negócios

Legenda
 → Causa
 - - -> Condição facilitadora

Caixas comuns a várias intervenções

Resposta das entidades beneficiárias/destinatárias

Disponibilização dos produtos/serviços

Melhoria da situação/ efeitos nas entidades destinatárias

Mecanismos

- M1** – **Incentivo financeiro** – o acesso a financiamento não reembolsável reduz os custos de investimento e de financiamento e, conseqüentemente, aumenta as perspectivas de rentabilidade das empresas, incentivando a realização de investimento adicional (em dimensão, âmbito, rapidez de execução ou região de implantação) ao que seria realizado na ausência dos apoios.
- M2** – **Eficiência coletiva** – a natureza coletiva, abrangente e não discriminatória (disponibilização livre e universal dos bens e serviços produzidos) das ações coletivas permite a partilha de risco e de conhecimento, reduzindo os custos e riscos que, de outra forma, seriam inviáveis ou ineficientes para as empresas a título individual.
- M3** – **Concorrência** (internacional) – a presença em mercados externos mais competitivos e a exposição a novos modelos de gestão, produção ou marketing aumenta a necessidade e propensão para (o investimento em) inovação das empresas, com reflexo na sua produtividade e competitividade.
- M4** – **Efeitos de rede e contágio** – Por via de relações formais e informais, os conhecimentos e competências para a internacionalização que as empresas e entidades promotoras de projetos de internacionalização acabam por obter podem vir a ser aproveitadas por outras empresas que tenham ligações de contacto e parceria com as empresas e entidades beneficiadas. Desta forma, as barreiras enfrentadas no futuro por empresas de setores semelhantes aos apoiados, ou que tenham destinos de internacionalização semelhantes, são diminuídas, facilitando a entrada. Os contactos com processos bem-sucedidos de internacionalização reduzem a incerteza associada aos investimentos nestes processos, incentivando as outras empresas a iniciarem processos de internacionalização e conseqüentemente contribuindo para o alargamento da base exportadora.
- M5** – **Efeitos de arrastamento e escala** - A escala e sucesso dos projetos de internacionalização apoiados geram efeitos de arrastamento sobre as PME por via da procura de bens e serviços com base de produção local/regional dentro da mesma cadeia de valor (incorporação nacional), *spillovers* de conhecimento (trocas informais no âmbito de economias de proximidade, mobilidade de trabalhadores entre empresas, *spin-offs*), concorrência no mercado onde operam as empresas apoiadas e as suas fornecedoras/clientes, estimulando o investimento adicional em inovação e internacionalização. A maior internacionalização, inovação e qualidade de gestão das empresas apoiadas e não apoiadas reforça o peso dos sectores mais apoiados, transformando assim a economia portuguesa, com uma maior orientação para as exportações.

Pressupostos

Pré-Condições (Meios/Processos Fundos - Atividades)

- P1** Dotações alocadas aos diferentes instrumentos de apoio garantem a suficiência de recursos face aos objetivos prosseguidos, atendendo ao grau de seletividade desejada nos apoios
- P2** Apoios são complementares (nos objetivos) e não concorrências com outros instrumentos de política
- P3** Elegibilidades, modalidade de financiamento (não reembolsável) e intensidade (taxa) de financiamento são coerentes com o diagnóstico que justifica a intervenção, foram definidas em articulação com os principais *stakeholders*, e são adequadas à mobilização da procura (tendo em conta a heterogeneidade das características das empresas em matéria de dimensão, experiência de internacionalização e setor em que se inserem)
- P4** Capacidade de gestão pública adequada face à natureza e dimensão mecanismos de apoio instituídos
- P5** Sistemas de informação adequados
- P6** Lançamento oportuno, regular e previsível dos Avisos
- P7** Divulgação e sensibilização dos principais grupo-alvos em articulação com os principais *stakeholders*
- P8** Os critérios de seleção são adequados e corretamente aplicados, permitindo corresponder às necessidades do tecido empresarial e identificar os projetos com maior potencial de alinhamento com os objetivos da política em matéria de internacionalização
- P9** Existe capacidade técnica e capacidade de resposta atempada para a análise e acompanhamento dos projetos

Fatores Operacionais (Atividades - Realizações)

- P10** Existência de massa crítica de projetos de elevado potencial (alinhamento com os objetivos dos instrumentos de apoio), estimulando a concorrência e níveis adequados de seletividade nos apoios concedidos
- P11** Projetos são parte de uma estratégia das empresas que preveem expansão do negócio por via do alargamento a novos segmentos de clientes e a novos mercados (internacionalização).
- P12** Apenas as empresas com um certo grau de inovação (e produtividade) têm capacidade (e interesse) para internacionalizar-se / expandir a atividade internacional.
- P13** Disponibilidade de RH qualificados para o desenvolvimento dos projetos
- P14** Existência de prestadores qualificados para serviços de apoio à internacionalização
- P15** O aumento do investimento público e privado em internacionalização é adicional ao que seria realizado na ausência dos apoios

Qualidade das Realizações (Realizações - Resultados Intermédios)

- P16** Projetos são executados como previsto, sem desvios significativos (realização e cronograma)
- P17** O conhecimento adquirido é relevante para as atividades e estratégia de internacionalização das diferentes empresas que dele beneficiam

Disponibilidade do serviço (Resultados Intermédios - Resultados Finais)

- P18** Empresas têm ou desenvolvem mecanismos (recursos técnicos e financeiros e dos fatores imateriais de competitividade) para tornar a informação obtida em conhecimento e para gerir e manter esse conhecimento, permitindo prever e aproveitar oportunidades de internacionalização
- P19** Os projetos levam a transformações permanentes nas empresas apoiadas, passando a valorizar mais o investimento em internacionalização e diminuindo parte das barreiras a investimentos futuros (especialmente as relacionadas com conhecimento sobre o processo de internacionalização)
- P20** Adequação entre as estratégias de marketing e modelos de negócio adotadas pelas empresas e os requisitos específicos e dinâmicos do mercado-alvo que estas pretendem abordar permite potenciar resultados das atividades de internacionalização
- P21** O aumento das exportações decorrente do projetos de internacionalização de PME resulta do efeito combinado da diversificação da oferta (um ou mais produtos) em diferentes mercados internacionais (incluindo extra-comunitários) e com elevada diversificação de clientes em cada mercado
- P22** A melhoria do desempenho das empresas e da sua capacidade inovadora reforça a sua competitividade internacional e a propensão para a intensificação da atividade exportadora

Políticas complementares (Resultados Finais – Impactos Socioeconómicos)

- P23** A escala e abrangência dos apoios é suficiente para induzir alterações estruturais ao nível setorial, regional e nacional
- P24** A existência de estratégias e iniciativas públicas integradas e coerentes intra e extra fundos comunitários, que cobrem todo o ciclo de I&D&I e estão orientadas para cadeias de valor alinhadas com as RIS3 e com o reforço do perfil exportador da economia nacional e das regiões, favorecem os efeitos agregados dos apoios à internacionalização do tecido empresarial

Riscos

Fatores Operacionais (Meios/Processos Fundos - Atividades)

- R1** Perceção externa sobre a adequação dos níveis de apoio e/ou aspetos processuais relacionados com o processo de candidatura e decisão de aprovação e pagamento podem limitar a atratividade dos instrumentos de apoio

Fatores Operacionais (Atividades-Realizações)

- R2** Demoras excessivas na seleção de projetos e no pagamento dos apoios podem comprometer a execução ou resultados dos projetos (e as perspectivas de investimento a médio prazo)
- R3** Possibilidade de que recorrer a consultores aumenta a probabilidade de as empresas receberem apoio sem melhorias para a qualidade e capacidade de execução dos projetos, distorcendo o processo de seleção
- R4** Dificuldade no acesso a financiamento privado pode comprometer a captação de candidaturas e a execução dos projetos
- R5** Inovações organizacionais e de marketing são “artificiais” e servem sobretudo para aumentar a probabilidade de aceder ao apoio, não correspondendo a necessidades efetivas das empresas

Qualidade das Realizações (Realizações – Resultados Intermédios)

- R6** Condicionantes externas (como crises, COVID, inflação de matérias-primas, taxas de juro globalmente elevadas, entre outros) são um risco à execução de projetos
- R7** Assimetrias no nível de experiência, capacitação e interesses das entidades envolvidas nos projetos conjuntos pode comprometer eficácia na execução dos projetos (e nos resultados obtidos pelos diferentes parceiros)

Resultados Intermédios

- R8** Potencial dos projetos é sobrestimado, não se repercutindo de forma significativa no aumento de conhecimento, capacidades e competências das empresas apoiadas
- R9** O apoio a múltiplas entidades para organizarem participações nos mesmos eventos pode levar à descoordenação e desperdício de recursos públicos, diluindo os efeitos benéficos dos apoios (especialmente da promoção de setores nacionais no plano internacional)
- R10** Efeitos de *deadweight* - empresas maiores e mais experientes podem não necessitar das atividades promovidas se já tiverem redes de contacto e experiência de internacionalização, desviando recurso das empresas para as quais os efeitos poderiam ser mais significativos

Resultados Finais

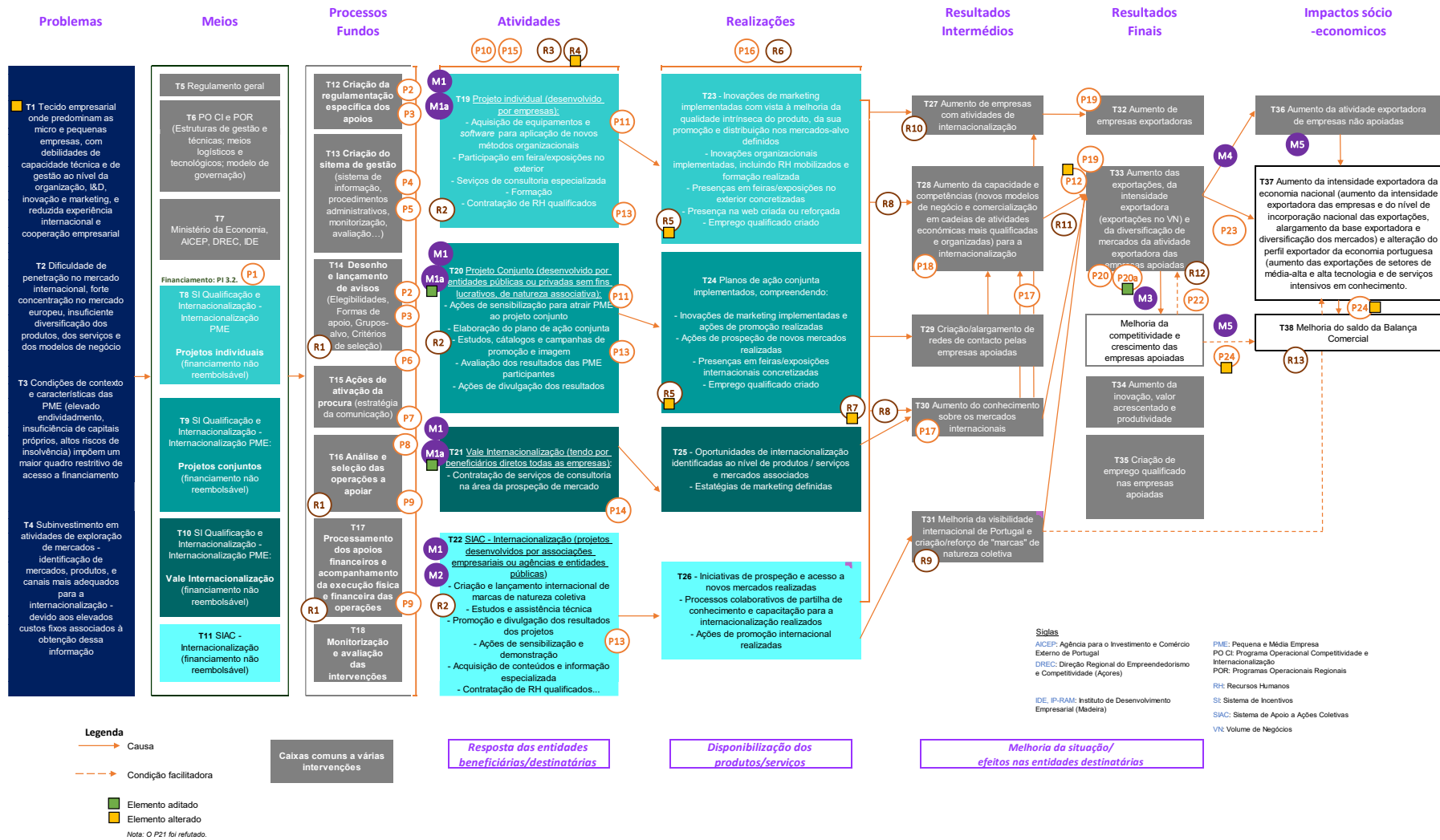
- R11** Apoios podem apenas ter efeitos temporários (ao nível dos ganhos e informação e capacitação), não contribuindo para transformações duradouras das empresas, limitando efeitos sobre atividade exportadora). No entanto, a internacionalização das empresas requer investimentos recorrentes no mesmo tipo de atividades (aquisição de nova informação e manutenção de redes de contacto e conhecimento)
- R12** Volatilidade do contexto económico (instabilidade e fraco crescimento económico dos mercados alvo, aumento do custo das matérias-primas ou de outros inputs da produção, crises económicas) podem forçar as empresas a operar com menor capacidade produtiva, sacrificando economias de escala e colocando a produtividade abaixo do limiar que permite operar competitivamente em mercados externos.

Impactos Socioeconómico

- R13** Choques macroeconómicos ou de conjuntura internacional criam condições adversas à manutenção da internacionalização alcançada

6.1. Teoria da Programação (TdP)

6.1.1. TdP Revista



Fonte: EY-Parthenon com base na TdP fornecida pela ADC e no processo de revisão crítica da TdP explicitado no anexo O, conjugado com a revisão de literatura.

6.1.4. Identificação dos pressupostos, riscos e mecanismos da TdP

Quadro A2. Pressupostos

Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos	
Cód.	Pré-Condições (Meios/Processos Fundos - Atividades)	Cód.	Fatores Operacionais (Atividades - Realizações)	Cód.	Qualidade das Realizações (Realizações - Resultados Intermédios)	Cód.	Disponibilidade do serviço (Resultados Intermédios - Resultados Finais)	Cód.	Políticas complementares (Resultados Finais - Impactos Socioeconômicos)
P1	Dotação alocadas aos diferentes instrumentos de apoio garantem a suficiência de recursos face aos objetivos prosseguidos, atendendo ao grau de seletividade desejada nos apoios	P10	Existência de massa crítica de projetos de elevado potencial (alinhamento com os objetivos dos instrumentos de apoio), estimulando a concorrência e níveis adequados de seletividade nos apoios concedidos	P16	Projetos são executados como previsto, sem desvios significativos (realização e cronograma)	P12	As empresas com um certo grau de inovação (e produtividade) pré-projeto têm interesse e capacidade para internacionalizar-se e expandir a atividade internacional, beneficiando dos resultados da intervenção (melhoria do seu desempenho exportador)	P23	A escala e abrangência dos apoios é suficiente para induzir alterações estruturais ao nível setorial, regional e nacional
P2	Apoios são complementares (nos objetivos) e não concorrenciais com outros instrumentos de política	P11 (PI, PC)	Projetos são parte de uma estratégia das empresas que preveem expansão do negócio por via do alargamento a novos segmentos de clientes e a novos mercados (internacionalização)	P17	O conhecimento adquirido é relevante para as atividades e estratégia de internacionalização das diferentes empresas que dele beneficiam	P18	Empresas têm ou desenvolvem mecanismos (recursos técnicos e financeiros e dos fatores materiais de competitividade) para tornar a informação obtida em conhecimento e para gerir e manter esse conhecimento, permitindo prever e aproveitar oportunidades de internacionalização	P24	A existência de iniciativas públicas integradas e coerentes intra e extra fundos comunitários, orientadas para o reforço do perfil exportador da economia nacional e das regiões, favorecem os efeitos alargados dos apoios à internacionalização do tecido empresarial
P3	Elegibilidade, modalidade de financiamento (não reembolsável), intensidade (taxa) de financiamento são coerentes com o diagnóstico que justifica a intervenção, foram definidas em articulação com os principais <i>stakeholders</i> , e são adequadas à mobilização da procura (tendo em conta a heterogeneidade das características das empresas em matéria de dimensão, experiência de internacionalização e setor em que se inserem)	P13 (PI, PC, SIAC)	Disponibilidade de RH qualificados para o desenvolvimento dos projetos			P19	Os projetos levam a transformações permanentes nas empresas apoiadas, passando a valorizar mais o investimento em internacionalização e diminuindo parte das barreiras a investimentos futuros (especialmente as relacionadas com conhecimento sobre o processo de internacionalização)		
P4	Capacidade de gestão pública adequada face a natureza e dimensão mecanismos de apoio instituídos	P14 (Vales)	Existência de prestadores qualificados para serviços de apoio à internacionalização			P20	Adequação entre as estratégias de marketing e modelos de negócio adotadas pelas empresas e os requisitos específicos e dinâmicos do mercado ao qual que estas pretendem abordar permite potenciar resultados das atividades de internacionalização		

Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos		Pressupostos	
Cód.	Pré-Condições (Meios/Processos Fundos - Atividades)	Cód.	Fatores Operacionais (Atividades - Realizações)	Cód.	Qualidade das Realizações (Realizações - Resultados Intermédios)	Cód.	Disponibilidade do serviço (Resultados Intermédios - Resultados Finais)	Cód.	Políticas complementares (Resultados Finais - Impactos Socioeconômicos)
P5	Sistemas de informação adequados	P15	O aumento do investimento público e privado em internacionalização é adicional ao que seria realizado na ausência dos apoios			P20a	Projetos que evidenciam maior alinhamento com a RIS3 e/ou com desafios sociais têm um efeito positivo e potenciam os resultados		
P6	Lançamento oportuno, regular e previsível dos Avisos					P22	A melhoria do desempenho das empresas e da sua capacidade inovadora reforça a sua competitividade internacional e a propensão para a intensificação da atividade exportadora		
P7	Divulgação e sensibilização dos principais grupo-alvos em articulação com os principais <i>stakeholders</i>								
P8	Os critérios de seleção são adequados e corretamente aplicados, permitindo corresponder às necessidades do tecido empresarial e identificar os projetos com maior potencial de alinhamento com os objetivos da política em matéria de internacionalização								
P9	Existe capacidade técnica e capacidade de resposta atempada para a análise e acompanhamento dos projetos								

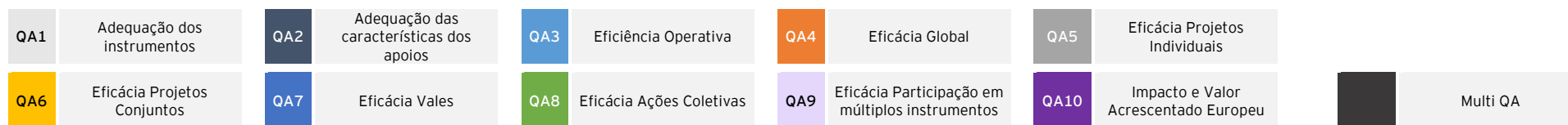
QA1	Adequação dos instrumentos	QA2	Adequação das características dos apoios	QA3	Eficiência Operativa	QA4	Eficácia Global	QA5	Eficácia Projetos Individuais		
QA6	Eficácia Projetos Conjuntos	QA7	Eficácia Vales	QA8	Eficácia Ações Coletivas	QA9	Eficácia Participação em múltiplos instrumentos	QA10	Impacto e Valor Acrescentado Europeu		Multi QA

Fonte: EY-Parthenon com base na TdP fornecida pela ADC.

Quadro A3. Riscos

Riscos		Riscos		Riscos		Riscos		Riscos	
Cód.	Fatores Operacionais (Meios/Processos Fundos - Atividades)	Cód.	Fatores Operacionais (Atividades-Realizações)	Cód.	Qualidade das Realizações (Realizações - Resultados Intermédios)	Cód.	Resultados Finais	Cód.	Impactos Socioeconómico
R1	Perceção externa sobre a adequação dos níveis de apoio e/ou aspetos processuais relacionados com o processo de candidatura e decisão de aprovação e pagamento podem limitar a atratividade dos instrumentos de apoio	R2 (PI, PC, SIAC)	Demoras excessivas na seleção de projetos e no pagamento dos apoios podem comprometer a execução ou resultados dos projetos (e as perspetivas de investimento a médio prazo)	R6	Condicionantes externas (como crises, COVID, inflação de matérias-primas, taxas de juro globalmente elevadas, entre outros) são um risco à execução de projetos	R11	Apoios podem apenas ter efeitos temporários (ao nível dos ganhos e informação e capacitação, não contribuindo para transformações duradouras das empresas, limitando efeitos sobre atividade exportadora). No entanto, a internacionalização das empresas requer investimentos recorrentes no mesmo tipo de atividades (aquisição ao novo informações e manutenção de redes de contacto e conhecimento)	R13	Choques macroeconómicos ou de conjuntura internacional criam condições adversas à manutenção da internacionalização alcançada
		R3	Possibilidade de recorrer a consultores aumenta a probabilidade de as empresas receberem apoio sem melhorias para a qualidade e capacidade de execução dos projetos, distorcendo o processo de seleção	R7 (PC)	Assimetria no nível de experiência, capacidade e interesses das entidades envolvidas nos projetos conjuntos, conjugada com a dificuldade da entidade promotora em mitigar estas assimetrias pode comprometer eficácia na execução dos projetos (e nos resultados obtidos pelos diferentes parceiros)	R12	Volatilidade do contexto económico (instabilidade e fraco crescimento económico dos mercados alvo, aumento do custo das matérias-primas ou de outros inputs da produção, crises económicas) podem forçar a empresa a operar com menor capacidade produtiva, sacrificando economias de escala e colocando a produtividade abaixo do limiar que permite operar competitivamente em mercados externos, sendo que a empresa não apresenta capacidade de adaptação/flexibilização às alterações circunstanciais		
		R4	Dificuldade no acesso a financiamento privado pode comprometer a execução do programa e o alcance dos objetivos (por força da insuficiente capacidade de angariar candidaturas e/ou cofinanciamento privado para assegurar a execução dos projetos)	R8	Potencial dos projetos é sobrestimado, não se repercute de forma significativa no aumento de conhecimento, capacidades e competências das empresas apoiadas				

Riscos		Riscos		Riscos		Riscos		Riscos	
Cód.	Fatores Operacionais (Meios/Processos Fundos - Atividades)	Cód.	Fatores Operacionais (Atividades-Realizações)	Cód.	Qualidade das Realizações (Realizações - Resultados Intermédios)	Cód.	Resultados Finais	Cód.	Impactos Socioeconômico
		R5 (PI, PC)	Inovações organizacionais e de marketing inscritas nas candidaturas servem sobretudo para aumentar a probabilidade de aceder ao apoio, não correspondendo a necessidades efetivas das empresas	R9	O apoio a múltiplas entidades para organizar participações nos mesmos eventos pode levar a descoordenação e dispersão de recursos públicos, diluindo os efeitos benéficos dos apoios (especialmente da promoção de setores nacionais no plano internacional)				
				R10	Efeitos de diversidade - empresas maiores e mais experientes podem não necessitar das atividades promovidas se já tiverem redes de contacto e experiência de internacionalização, desviando recurso das empresas para as quais os efeitos poderiam ser mais significativos				



Fonte: EY-Parthenon com base na TdP fornecida pela ADC

Quadro A4. Mecanismos

<p>M1</p>	<p>Incentivo financeiro - o acesso a financiamento não reembolsável reduz os custos de investimento e de financiamento, e consequentemente, aumenta as perspectivas de rentabilidade das empresas, incentivando a realização de investimento adicional (em dimensão, âmbito, rapidez de execução ou região de implantação) ao que seria realizado na ausência dos apoios.</p>	<p>M2</p>	<p>Eficiência coletiva - a natureza coletiva, abrangente e não discriminatória (disponibilização livre e universal dos bens e serviços produzidos) das ações coletivas permite a partilha de risco e de conhecimento, reduzindo os custos e riscos que, de outra forma, seriam inviáveis ou ineficientes para as empresas a título individual.</p>	<p>M4</p>	<p>Efeitos de rede e contágio - Por via de relações formais e informais, os conhecimentos e competências para a internacionalização que as empresas e entidades promotoras de projetos de internacionalização acabam por obter podem vir a ser aproveitados por outras empresas que tenham ligações de contacto e parceria com as empresas e entidades beneficiadas. Desta forma, as barreiras enfrentadas no futuro por empresas de setores semelhantes aos apoiados, ou que tenham destinos de internacionalização semelhantes, são diminuídas, facilitando a entrada. Os contactos com processos bem-sucedidos de internacionalização reduzem a incerteza associada aos investimentos nestes processos, incentivando as outras empresas a iniciar processos de internacionalização e o consequente incremento e contributo para o alargamento da base exportadora.</p>
<p>M1a</p>	<p>Partilha de risco - à medida que as empresas iniciam a sua expansão internacional, os seus processos de internacionalização (em número / diversificação de mercados ou em escala), aumentam o risco das suas operações internacionais e o risco dos investimentos a realizar. O acesso a co-financiamento para as atividades inerentes à expansão internacional mitiga o risco de perdas e leva a que as empresas adotem estratégias, planos e investimentos de internacionalização mais ambiciosos, que não fariam (ou fariam em menor extensão) na ausência de apoio.</p>	<p>M3</p>	<p>Concorrência (internacional) - a presença em mercados externos mais competitivos e a exposição a novos modelos de gestão, produção ou marketing aumentam a necessidade e propensão para (o investimento em) inovação das empresas, com reflexo na sua produtividade e competitividade.</p>	<p>M5</p>	<p>Efeitos de arrastamento e de escala - A escala e sucesso dos projetos de internacionalização apoiados geram efeitos de arrastamento sobre as PME por via da procura de bens e serviços com base de produção local/ regional dentro da mesma cadeia de valor (incorporação nacional), <i>spillovers</i> de conhecimento (trocas informais no âmbito das economias de proximidade, mobilidade de trabalhadores entre empresas, <i>spin-offs</i>), concorrência no mercado onde operam as empresas apoiadas e as suas fornecedoras/ clientes, estimulando o investimento adicional em inovação e internacionalização. A maior internacionalização, inovação e qualidade de gestão das empresas apoiadas e não apoiadas reforça o peso dos setores mais apoiados, transformando assim a economia portuguesa, com uma maior orientação para as exportações.</p>

Fonte: EY-Parthenon com base na TdP fornecida pela ADC.