

## **CONCURSO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS**

**AVISO N.º 36/SI/2015**

**SISTEMA DE INCENTIVOS – PROJETOS CONJUNTOS**

**FORMAÇÃO-AÇÃO**

**FSE**

**PROGRAMA OPERACIONAL COMPETITIVIDADE E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**“QUALIFICAÇÃO DAS PME**

30 de novembro de 2015

## Índice

Preâmbulo .....	3
1. Enquadramento, objetivos e prioridades visadas .....	3
2. Tipologia dos projetos e modalidades de candidatura .....	5
3. Natureza das entidades promotoras .....	6
4. Natureza das entidades beneficiárias .....	6
5. Área geográfica de aplicação .....	6
6. Âmbito Setorial .....	6
7. Condições específicas de acesso .....	7
8. Regras e limites à elegibilidade de despesas .....	8
9. Critérios de seleção das candidaturas.....	10
10. Limite ao número de candidaturas .....	11
11. Taxas de financiamento das despesas elegíveis .....	11
12. Forma e Limites do apoio.....	12
13. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas.....	12
14. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas .....	13
15. Aceitação da decisão .....	14
16. Dotação indicativa do fundo a conceder.....	14
17. Identificação dos indicadores de resultado a alcançar .....	14
18. Condições de alteração da operação .....	15
19. Programa Operacional Financiador .....	15
20. Organismo Intermédio responsável pela análise das candidaturas.....	15
21. Divulgação de resultados e pontos de contato .....	16
ANEXO A .....	17
ANEXO B .....	25

## Preâmbulo

Nos termos do artigo 8º do [Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização](#), doravante designado por RECI, publicado através da Portaria nº 57-A/2015, de 27 de fevereiro, e alterado pelas [Portarias nº 181-B/2015, de 19 de junho](#), e nº [328-A/2015, de 2 de outubro](#), da [Declaração de retificação nº 30-B/2015, de 26 de junho](#), as candidaturas são apresentadas no âmbito de um procedimento concursal, cujos Avisos de concurso são divulgados através do Portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)).

O presente Aviso de concurso para Apresentação de Candidaturas (AAC) foi elaborado nos termos do previsto no n.º 6 do artigo 16.º do [Regulamento Geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento \(FEEI\)](#), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, alterado pelo [Decreto-Lei nº 215/2015, de 6 de outubro](#), e do artigo 9º do RECI, e estipula o seguinte:

### 1. Enquadramento, objetivos e prioridades visadas

A Prioridade de Investimento (PI) 8.5 do Eixo III do domínio da Competitividade e Internacionalização tem previsto como objetivo específico intensificar a formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e mudança, através de:

- Aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas,
- Aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação,
- Promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.

De acordo com o previsto na alínea j) do nº 2 do artigo 42º do RECI, as intervenções formativas para empresas organizadas com recurso à metodologia de formação-ação são desenvolvidas na modalidade de projetos conjuntos e incluem-se na tipologia de investimento Qualificação das PME.

Os projetos conjuntos, a submeter ao presente concurso, por Associações Empresariais, sem fins lucrativos e com competências dirigidas às PME, que se designam de **entidades promotoras**, visam o desenvolvimento de um programa estruturado de intervenção num

conjunto de PME, que se constituem como **beneficiárias** (participantes), que apresentem soluções comuns e coerentes face a problemas ou oportunidades a explorar no quadro das empresas a envolver.

O projeto conjunto de formação-ação deve conter a seguinte estrutura:

- i. Identificação da necessidade de formação e do perímetro de ação;
- ii. Objetivos, atividades (plano formativo) e resultados a alcançar em cada uma das temáticas de intervenção;
- iii. Competências externas necessárias ao desenvolvimento do projeto;
- iv. Atividades de sensibilização e divulgação tendo em vista assegurar a adesão das empresas ao programa;
- v. Identificação das empresas participantes e metodologia de intervenção;
- vi. Atividades de acompanhamento nas empresas na fase de execução do projeto;
- vii. Modelo de avaliação dos resultados do projeto nas empresas;
- viii. Plano de divulgação de resultados e de disseminação de boas práticas;
- ix. Plano de financiamento global, identificando as várias parcelas, a suportar pelas empresas, a suportar pela entidade promotora e a suportar pelo sistema de incentivos.

A formação-ação é uma intervenção com aprendizagem em contexto organizacional e que mobiliza e internaliza competências com vista à persecução de resultados suportados por uma determinada estratégia de mudança empresarial. Os tempos de formação e de ação surgem sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes-fazer técnicos e relacionais. Trata-se assim de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (*on the job*) e, como tal, permite atuar a dois níveis:

- Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes;
- Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação nas empresas.

Independentemente do esquema organizacional da formação-ação adotado para dar resposta aos objetivos definidos, as entidades promotoras têm de garantir, para cada PME a intervencionar, a concretização de um **diagnóstico** que sustente a formulação do **plano de ação** e um relatório que evidencie a **avaliação** de todo o processo formativo.

O projeto conjunto de formação-ação prevê um acordo de pré-adesão das empresas fixado nos seguintes termos:

- i. Tipo de projeto e sua descrição;
- ii. Regime legal do financiamento que enquadra a iniciativa;
- iii. Condições a preencher pelas empresas e pelos projetos;
- iv. Declaração que ateste que na formação-ação não se incluirão ações de formação obrigatórias para cumprir as normas nacionais em matéria de formação;
- v. Prazo de apresentação de candidatura;
- vi. Custo total do projeto a suportar por cada empresa participante;
- vii. Condições de comparticipação das empresas participantes nos custos do projeto;
- viii. Obrigações em que as empresas incorrerão no desenvolvimento de projetos.

O objetivo específico deste Aviso consiste em conceder apoios financeiros a projetos exclusivamente de formação e realizados com recurso à metodologia de formação-ação, que visem a melhoria das PME em 7 áreas temáticas:

- Abordar e atuar em mercados externos
- Estratégias de marketing e vendas nas PME
- Gestão financeira e de recursos nas PME
- Gestão de PME na fase de arranque e de crescimento
- Gerir negócios em ambiente digital
- Gestão para a competitividade das PME
- Inovação e eficiência de processos produtivos.

Os projetos a apresentar podem abranger ações em uma ou mais áreas temáticas e as PME a intervencionar podem enquadrar-se numa ou mais áreas temáticas.

A estrutura de intervenção do projeto encontra-se detalhada no Anexo A.

## **2. Tipologia dos projetos e modalidades de candidatura**

São suscetíveis de apoio os projetos de formação, organizados com recurso à metodologia de formação-ação, na modalidade de candidatura projetos conjuntos, de acordo com o previsto na alínea j) do nº 2 do artigo 42º do RECI.

Os projetos devem ser apresentados apenas por uma entidade promotora, não sendo admissíveis projetos em co-promoção.

### **3. Natureza das entidades promotoras**

Associações Empresariais sem fins lucrativos e com competências dirigidas às PME.

### **4. Natureza das entidades beneficiárias**

São beneficiárias as PME na aceção da Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio, relativa à definição de micro, pequena e média empresa.

Para efeitos de comprovação do estatuto PME, as empresas participantes no projeto conjunto devem obter ou atualizar a correspondente Certificação Eletrónica prevista no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho, através do sítio do IAPMEI ([www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)).

Constituem público-alvo preferencial para cada uma das áreas temáticas as PME com as características referidas no ponto 2 do Anexo A.

### **5. Área geográfica de aplicação**

O presente Aviso tem aplicação nas regiões menos desenvolvidas NUTS II do Norte, Centro e Alentejo.

A localização do projeto corresponde à(s) região(ões) onde se localizam os estabelecimentos das PME beneficiárias nos quais irá ser realizado o investimento.

A entidade promotora só pode considerar, no projeto que propõe, PME cujo(s) estabelecimento(s) no(s) qual(is) irá ser realizado o investimento se localize(m) em região admissível.

### **6. Âmbito Setorial**

São elegíveis os projetos inseridos em todas as atividades económicas admissíveis no RECI com especial incidência para aquelas que visam a produção de bens e serviços transacionáveis e/ou internacionalizáveis e não digam respeito a serviços de interesse económico geral.

O conceito de bens e serviços transacionáveis inclui os bens e serviços produzidos em setores expostos à concorrência internacional e que podem ser objeto de troca internacional demonstrado através de:

- Vendas ao exterior (exportações);
- Prestação de serviços a não residentes, devendo este volume de negócios encontrar-se relevado enquanto tal na contabilidade das empresas beneficiárias do projeto conjunto.

Consideram-se serviços de interesse económico geral, as atividades de serviço comercial que preenchem missões de interesse geral, estando, por conseguinte, sujeitas a obrigações específicas de serviço público (artigo 106.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia). É o caso das empresas encarregadas da gestão de serviços de interesse económico geral, nomeadamente, dos serviços em rede de transportes, de energia e de comunicações.

Conforme estabelecido no n.º 4 do artigo 4.º do RECI, não são elegíveis os projetos de investimento incluídos no âmbito dos contratos de concessão com o estado (Administração Central ou Local) e para o exercício dessa atividade concessionada.

Estão ainda excluídos deste concurso os projetos que incidam nas seguintes atividades (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE, revista pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro):

- a) Financeiras e de seguros - divisões 64 a 66;
- b) Defesa - subclasses 25402, 30400 e 84220;
- c) Lotarias e outros jogos de aposta - divisão 92.

Devido a restrições europeias específicas em matéria de auxílios estatais, são também excluídas deste concurso as atividades identificadas no ponto II do Anexo B do RECI.

## **7. Condições específicas de acesso**

Para além dos elementos específicos de elegibilidade previstos nos artigos 12º e 13º do Decreto-Lei nº 159/2014, de 27 de outubro, e das alíneas a), d), e), f) e h) do nº 1 do artigo nº 45º, do artigo 47º e do nº 2, nº 4 e nº5 do artigo 48º do RECI, os projetos a apoiar neste Aviso têm de satisfazer as seguintes condições:

- a) Contribuírem para os objetivos e prioridades enunciados no ponto 1;

- b) Serem promovidos pelas entidades promotoras enunciadas no ponto 3, sendo que a realização física das ações e investimentos integrantes do projeto devem ter lugar nas regiões menos desenvolvidas NUTS II do Norte, Centro e Alentejo;
- c) Demonstrarem que se encontram asseguradas as fontes de financiamento da parcela não coberta pelo FSE;
- d) Iniciarem a execução do projeto no prazo máximo de 3 meses após a comunicação da decisão de financiamento;
- e) Serem objeto de divulgação com vista à seleção e pré-adesão das empresas beneficiárias;
- f) Serem sustentados por um plano de ação conjunto adequadamente fundamentado;
- g) Assegurarem a intervenção num mínimo de 10 PME e identificarem em candidatura pelo menos 50% dessas PME, por temática;
- h) Não terem despesa elegível inferior a 100.000€;
- i) Terem uma duração máxima de 24 meses, sendo que cada ciclo formativo não poderá ter mais de 12 meses;
- j) Os cursos de formação integrados no projeto não poderão ter uma duração inferior a 25h.

## **8. Regras e limites à elegibilidade de despesas**

Sem prejuízo do previsto no ponto nº 6 da Orientação Técnica da Formação-Ação, para efeitos de elegibilidade considera-se o seguinte:

- a) Apenas são admissíveis como custos de pessoal das PME participantes os relativos a formandos previstos na alínea f) do n.º 1 do art.º 13.º da Portaria nº 60-A/2015, de 2 de março, correspondendo aos encargos com a remuneração dos ativos em formação que decorra durante o período normal de trabalho, os quais são contabilizados a título de contribuição privada nos termos do n.º 2 do art.º 19.º da mesma Portaria. Adicionalmente, e quando comprovadamente indispensável para a formação de cariz teórico, podem ser considerados os custos relativos a transporte e alimentação previstos nas alíneas g) e i) do n.º 1 do seu art.º 13.º.
- b) Os custos relativos a formadores e consultores obedecem às regras previstas no art.º 14.º da Portaria nº 60-A/2015 (alterada pela Portaria nº 242/2015, de 13 de agosto), de 2 de março, relativamente à sua remuneração, honorários ou despesas, a que acrescem as limitações previstas nas subalíneas seguintes:



- i. Atendendo ao disposto na alínea b) do n.º 3 do art.º 31.º do Regulamento (UE) n.º 651/2014 da Comissão de 16 de junho de 2014, relativo aos auxílios à formação, os outros encargos relativos a formadores e consultores constantes da alínea c) do n.º 1 do art.º 14.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, não podem incluir custos de alojamento;
  - ii. Os outros encargos relativos a formadores e consultores previstos na alínea c) do n.º 1 do art.º 14.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, com a exclusão anteriormente indicada, têm como limite máximo 25% do valor por hora do formador ou do consultor.
- c) No caso em que a opção for a aplicação do regime de auxílios *de minimis*, poderão ser elegíveis despesas com alojamento de formandos e de formadores e consultores nos termos definidos na Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, tendo como limite máximo 25% do valor por hora do formador ou do consultor.
- d) Os custos máximos elegíveis do projeto, excluindo formandos, formadores e consultores, não podem exceder €2,50 por hora e por formando, conforme previsto no n.º 1 do art.º 16.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março. Para o volume de formação concorre o total de horas assistidas pelos formandos na componente formação e na componente consultoria.

Não são elegíveis as despesas previstas no artigo 17º da Portaria nº 60-A/2015, de 2 de março, na redação que lhe foi dada pela Portaria nº 242/2015, de 13 de agosto, bem como as despesas com:

- Transações entre entidades participantes nos projetos;
- Custos na área produtiva ou operacional;
- Custos com ações de formação obrigatória realizadas pelas empresas para cumprir as normas nacionais em matéria de formação;
- Trespases e direitos de utilização de espaços;
- Aquisição de bens em estado de uso;
- Fundo de maneiço;
- Trabalhos da empresa para ela própria.

## 9. Critérios de seleção das candidaturas

A metodologia de cálculo para seleção e hierarquização dos projetos é baseada no indicador de Mérito do Projeto (MP), determinado pela seguinte fórmula:

$$MP = 0,40 A + 0,50 B + 0,10 C$$

Sendo:

A = Qualidade do projeto

B = Impacto do projeto na competitividade das empresas

C = Contributo do projeto para a economia

Conjuntamente com o presente Aviso é disponibilizado o Referencial de Análise do Mérito do Projeto.

As pontuações dos critérios são atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 5 pontos, sendo o resultado do MP arredondado à centésima.

Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis e objeto de hierarquização os projetos que obtenham uma pontuação final de MP igual ou superior a 3,00 e as seguintes pontuações mínimas nos critérios:

- Critério A - 3,00 pontos;
- Critério B - 2,00 pontos;
- Critério C - 2,00 pontos.

Os projetos são ordenados por ordem decrescente em função do MP, e por data (dia/hora/minuto/segundo) da entrada de candidatura, e selecionados até ao limite orçamental definido no Aviso, sem prejuízo do referido limite poder ser reforçado por decisão da Autoridade de Gestão (AG), fixando-se assim o limiar de seleção do concurso.

Para efeitos do disposto na alínea h) do artigo 9.º do RECI e de definição do limiar de seleção do concurso, é utilizada a maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão, na entidade promotora, como critério de desempate entre candidaturas com a mesma pontuação (MP), quando se revele necessário.

## 10. Limite ao número de candidaturas

Ao abrigo do presente Aviso cada entidade promotora apenas poderá apresentar uma candidatura.

As entidades promotoras podem candidatar-se a mais do que um Aviso para a formação-ação, em função da sua missão estatutária e das temáticas prioritárias estabelecidas em cada Aviso. As PME beneficiárias podem igualmente participar em candidaturas de uma ou mais entidades promotoras.

## 11. Taxas de financiamento das despesas elegíveis

No âmbito do presente Aviso, as entidades promotoras podem optar por uma das seguintes modalidades:

### Modalidade A - Regime de Auxílios de Estado

(art.º 31º do Regulamento (UE) nº 651/2014, de 16 de junho)

O apoio a conceder aos projetos conjuntos de formação-ação deverá ter em conta, cumulativamente, o seguinte:

- I. A aplicação das taxas de auxílios de Estado prevista na alínea c) do n.º 1 do art.º 50.º do RECI, concretamente:
  - Uma taxa base de incentivo de 50%, acrescida das majorações a seguir indicadas, não podendo a taxa global ultrapassar 70%;
  - Majoração em 10 p.p. se a formação for dada a trabalhadores com deficiência ou desfavorecidos;
  - Majoração em 10 p.p. se o incentivo for concedido a médias empresas e em 20 p.p. se for concedido a micro e pequenas empresas.
- II. A aplicação das taxas previstas na alínea e) do n.º 1 do art.º 50.º do RECI, onde a contribuição do FSE está limitada a 83% das despesas elegíveis para as médias empresas e a 86% para as micro e pequenas empresas, com exceção das remunerações dos ativos empregados em formação durante o período normal de trabalho.

### Modalidade B - Regime de Auxílios de Minimis

O apoio a conceder tem a contribuição do FSE limitada a 90% das despesas elegíveis excluindo as remunerações dos ativos empregados em formação durante o período normal de trabalho, conforme previsto na alínea f) do n.º 1 do art.º 50.º do RECI.

Uma candidatura apenas pode incluir uma das modalidades acima descritas e que será aplicável a todas as PME envolvidas.

## **12. Forma e Limites do apoio**

Tendo em consideração o previsto no nº 1 do artigo 49.º do RECI, os apoios a conceder no âmbito deste Aviso revestem a forma de incentivo não reembolsável.

De acordo com o previsto na alínea b) do nº 2 do artigo 49º do RECI, o valor médio máximo por empresa beneficiária é de 180.000,00 euros.

## **13. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas**

A apresentação de candidaturas é feita através de formulário eletrónico no Balcão 2020 (<https://www.portugal2020.pt/Balcao2020/>).

Para apresentar a candidatura, as entidades promotoras devem previamente efetuar o registo e autenticação no Balcão 2020. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da natureza do projeto, da Região ou do Programa Operacional a que pretende candidatar-se.

Caso existam entidades consultoras associadas ao projeto, as mesmas deverão também registar-se no Balcão 2020. Desta forma, é criada uma área reservada na qual as entidades devem confirmar e completar os seus dados de caracterização que serão usados nas candidaturas ao Portugal 2020.

As PME participantes no projeto conjunto devem igualmente efetuar o referido registo e autenticação no Balcão 2020. Desta forma, é criada a sua área reservada na qual devem confirmar e completar os seus dados de caracterização de entidade que são usados nas suas candidaturas ao Portugal 2020.

Ao abrigo deste concurso o prazo para a apresentação de candidaturas decorre entre o **dia 14 de dezembro de 2015 e o dia 12 de fevereiro de 2016** (até às 19 horas).

## 14. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas

As candidaturas são analisadas e selecionadas de acordo com os critérios de elegibilidade e os critérios de seleção previstos neste Aviso.

A decisão fundamentada sobre o financiamento a atribuir às candidaturas é proferida pelas Autoridades de Gestão envolvidas no financiamento dos projetos no prazo de 60 dias úteis, a contar da data de encerramento do Aviso.

O prazo referido suspende-se quando sejam solicitados ao candidato quaisquer esclarecimentos, informações ou documentos, o que só pode ocorrer por uma vez. A não apresentação pelo candidato, no prazo de 10 dias úteis, dos esclarecimentos, informações ou documentos solicitados, significará a desistência da candidatura.

Os candidatos são ouvidos no procedimento de audiência prévia, nos termos legais, sendo concedido um prazo máximo de 10 dias úteis para apresentação de eventuais alegações em contrário, contados a partir da data da notificação da proposta de decisão, designadamente quanto à eventual intenção de indeferimento e aos respetivos fundamentos.

Nos termos do nº 3 do artigo 121º do Código do Procedimento Administrativo, a realização da audiência prévia referida no número anterior suspende a contagem do prazo fixado de 60 dias úteis para a adoção da decisão.

As propostas de decisão das candidaturas, relativamente às quais tenham sido apresentadas alegações em contrário, são reapreciadas sendo proferida a respetiva decisão final no prazo máximo de 40 dias úteis, a contar da data da apresentação da alegação (a referida reapreciação inclui análise, decisão e nova audiência prévia, se aplicável).

Os projetos não apoiados que, em resultado deste processo de reapreciação, venham a obter um MP que teria permitido a sua inclusão no conjunto dos projetos selecionados, serão considerados selecionados e apoiados no âmbito do presente concurso.

A decisão é notificada pela Autoridade de Gestão à entidade promotora no prazo de até 5 dias úteis, a contar da data da sua emissão.

A data limite para notificação da decisão é **15 de junho de 2016**, na qual se inclui o prazo de 10 dias úteis utilizados para resposta a pedidos de esclarecimentos e o prazo de 10 dias úteis para audiência de interessados.

No anexo B apresenta-se o diagrama ilustrativo sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas.

## **15. Aceitação da decisão**

A aceitação da decisão da concessão do incentivo é feita mediante a assinatura do termo de aceitação, de acordo com o previsto no n.º 1 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 215/2015 de 6 de outubro.

Nos termos do n.º 2 do artigo acima referido, a decisão de aprovação caduca caso não seja submetido ou assinado o termo de aceitação, no prazo máximo de 30 dias úteis, a contar da data da notificação da decisão, salvo motivo justificado, não imputável à entidade promotora e aceite pela Autoridade de Gestão.

## **16. Dotação indicativa do fundo a conceder**

A dotação do Fundo Social Europeu a conceder no presente concurso é de 4,5 milhões de euros.

## **17. Identificação dos indicadores de resultado a alcançar**

Os resultados a obter com a implementação das ações de formação serão medidos através dos seguintes indicadores:

- **Ind. 1** - Percentagem de empresas intervencionadas que implementem processos de mudança organizacional decorrentes da formação, demonstráveis e mensuráveis em sede de avaliação final, em relação ao total de empresas abrangidas;
- **Ind. 2** - Percentagem de trabalhadores que, por método de inquirição, se considerem mais aptos para a inovação e gestão, em relação ao total de trabalhadores abrangidos.

Prosseguindo uma orientação para resultados, o projeto deverá contemplar, nas suas atividades, a recolha de informação necessária à avaliação que permita a aferição destes indicadores até ao seu encerramento e com a apresentação de dados sobre a conclusão física e financeira do projeto.

Em sede de encerramento o Organismo Intermédio afere a concretização dos objetivos e condições subjacentes à aprovação do projeto, incluindo o seu contributo para o alcance destes indicadores. Uma avaliação positiva possibilitará o pagamento integral do incentivo.

## **18. Condições de alteração da operação**

Estão sujeitas a nova decisão da Autoridade de Gestão as alterações referidas no n.º 7 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 215/2015, de 6 de outubro.

O calendário de realização do projeto pode ser objeto de atualização até à celebração do termo de aceitação, com uma derrogação máxima do prazo previsto para início do projeto de 3 meses, prevalecendo contudo a duração aprovada em sede de decisão.

## **19. Programa Operacional Financiador**

Nos termos do ponto i) da alínea a) do n.º 4 do Anexo A do RECI, o financiamento dos projetos conjuntos localizados nas regiões menos desenvolvidas NUTS II (Norte, Centro e Alentejo) é assegurado pela Autoridade de Gestão do POCI (COMPETE 2020).

## **20. Organismo Intermédio responsável pela análise das candidaturas**

Nos termos dos artigos n.º 36º e 37 do [Decreto-Lei n.º 137/2014](#), de 12 de setembro, relativo ao modelo de governação dos FEEI, a entidade designada por contrato de delegação de competências que assegura a emissão de parecer sobre as candidaturas no âmbito deste Aviso é a **Agência para a Competitividade e Inovação, I.P (IAPMEI, I. P.)**.

## 21. Divulgação de resultados e pontos de contato

No portal **Portugal 2020** ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)) os candidatos têm acesso:

- a) A outras peças e informações relevantes, nomeadamente legislação enquadradora, orientação técnica específica da formação-ação, formulário de candidatura e respetivo guia de apoio ao seu preenchimento;
- b) Ao suporte técnico e ajuda ao esclarecimento de dúvidas no período em que decorre o concurso;
- c) A pontos de contato para obter informações adicionais;
- d) Aos resultados deste concurso.

30 de novembro de 2015

Presidente da Comissão Diretiva do PO  
Competitividade e Internacionalização

**Rui Vinhas da Silva**



## ANEXO A

### - Estrutura da intervenção -

As ações de formação-ação no âmbito do presente Aviso têm, obrigatoriamente, de ser desenvolvidas com a estrutura a seguir indicada.

#### 1. Plano de ação para o período 2016-2017

Considerando a relevante experiência do IAPMEI, I.P. na promoção do desenvolvimento empresarial e atendendo ao portfólio de serviços e atividades disponibilizados às empresas, identificou-se um conjunto de áreas temáticas a enquadrar nesta intervenção formativa.

A identificação destas áreas resultou da integração de informação proveniente dos diversos serviços de proximidade às empresas, da articulação com diferentes interlocutores com uma vasta experiência de terreno em intervenções de desenvolvimento de PME e de evidências resultantes da avaliação do programa de formação-ação “Academia de PME” (2008-2014).

A identificação das áreas temáticas atendeu, igualmente, às orientações estratégicas do Portugal 2020 e atuais prioridades das políticas públicas.

#### 2. Áreas Temáticas a abranger no âmbito do Aviso

##### A - Abordar e atuar em mercados externos

###### **Objetivo geral:**

Capacitar as empresas para processos de exportação e internacionalização e para a consolidação da sua presença em mercados estratégicos.

###### **Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Preparem um plano de exportação e internacionalização;
- Adquiram competências para atuar em novos mercados;
- Adequem processos e produtos em função das características e necessidades dos mercados.

**Público-alvo:**

Micro, pequenas empresas e médias até 100 trabalhadores, que tenham apresentado projetos de investimento, designadamente, no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos, visando o desenvolvimento de projetos de internacionalização. São ainda abrangidas as empresas que tenham negociado e concluído positivamente um processo de revitalização/recuperação.

**B - Estratégias de marketing e vendas nas PME**

**Objetivo geral:**

Incrementar os negócios e melhorar o posicionamento competitivo das PME.

**Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Integrem um conjunto de princípios, métodos e técnicas da atividade comercial/marketing na sua gestão;
- Procedam à análise e melhoria do processo de vendas;
- Otimizem a gestão de marketing;
- Aumentem o conhecimento dos mercados internos e externos atuais e potenciais;
- Explore oportunidades de mercados e repensem o reposicionamento competitivo ;
- Melhorem o relacionamento da função comercial/marketing com as outras áreas funcionais da empresa;
- Incrementem a satisfação e fidelização dos clientes;
- Desenvolvam uma estratégia de comunicação de marketing e de abordagem a novos mercados que potencie as vendas, o lucro e os objetivos da PME.

**Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, que tenham em desenvolvimento ou já desenvolvido projetos de inovação, designadamente, no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos, incluindo vales inovação e/ou que estejam envolvidas em processos de clusterização ou cadeias de fornecedores, incluindo PME Líder de menor dimensão.

**C - Gestão financeira e de recursos nas PME**

**Objetivo geral:**

Rentabilizar recursos e reforçar a sustentabilidade e os resultados da empresa

**Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Adotem um modelo adequado de gestão financeira que minimize custos e riscos, que maximize os resultados através da utilização de ferramentas adequadas e que promova a sustentabilidade;
- Implementem métodos e técnicas de gestão financeira e de tesouraria;
- Identifiquem necessidades de informação financeira relativa aos resultados (indicadores de gestão) e às fontes de financiamento;
- Interliguem e relacionem outras funções de gestão (recursos humanos e materiais) com a função financeira.

**Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, que tenham em desenvolvimento ou já desenvolvido projetos de investimento, designadamente, no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos, visando o desenvolvimento de projetos de expansão, de inovação ou de eficiência de recursos. São ainda contempladas as empresas que tenham negociado e concluído positivamente um processo de revitalização/recuperação.

**D - Gestão de PME na fase de arranque e de crescimento**

**Objetivo geral:**

Capacitar as empresas na fase inicial do ciclo de vida.

**Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Definam e implementem uma estratégia de desenvolvimento;
- Utilizem a contabilidade como instrumento de suporte à gestão;
- Identifiquem soluções de financiamento;
- Otimizem o planeamento, a organização, a execução e controlo de gestão das várias áreas funcionais;
- Analisem e definam o posicionamento competitivo da empresa.

**Público-alvo:**

Micro e pequenas empresas, na fase inicial do ciclo de vida (criadas há menos de 5 anos), com atividade e que disponham de pelo menos 3 postos de trabalho. Consideram-se, preferencialmente, as empresas detentoras das seguintes características:

- i. Tenham desenvolvido ou em desenvolvimento projetos de inovação, designadamente no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos, incluindo Vale Empreendedorismo e Vale Inovação;
- ii. Tenham implementado projetos de âmbito local e regional, designadamente, na valorização do potencial endógeno e/ou que estejam envolvidas em cadeias de valor relevantes.

## **E - Gerir negócios em ambiente digital**

### **Objetivo geral:**

Desenvolver estratégias de crescimento através da utilização dos meios digitais

### **Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Criem ou reforcem a utilização dos meios digitais no desenvolvimento do negócio;
- Adotem estratégias de marketing digital;
- Utilizem de forma eficaz e responsável as redes sociais;
- Aproveitem as potencialidades digitais para conhecer melhor o comportamento do consumidor e adequar a oferta ao mercado;
- Otimizem a comunicação digital do negócio através da gestão de conteúdos nas diferentes plataformas;
- Utilizem as potencialidades do ambiente digital, designadamente ao nível de sistemas integrados de gestão empresarial, de plataformas eletrónicas de compra e venda e de sistemas de vendas *online*.

### **Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, que tenham em desenvolvimento ou já desenvolvido projetos de inovação ou de expansão empresarial, designadamente, no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos.

## **F - Gestão para a competitividade das PME**

### **Objetivo geral:**

Melhorar e incrementar a competitividade.

### **Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Desenvolvam processos de gestão mais ajustados;
- Adotem um posicionamento mais competitivo;
- Elaborem uma estratégia e um modelo de negócio mais eficazes;
- Otimizem o planeamento, a organização, a execução e o controlo de gestão das várias áreas funcionais.

### **Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, que tenham em desenvolvimento ou já desenvolvido projetos de investimento, designadamente, no âmbito de candidaturas a sistemas de incentivos, visando o desenvolvimento de projetos de expansão e de inovação. São ainda contempladas as empresas que tenham negociado e concluído positivamente um processo de revitalização/recuperação.

## **G - Inovação e eficiência de processos produtivos**

### **Objetivo geral:**

Otimizar e melhorar os processos produtivos.

### **Linhas orientadoras:**

Em função dos resultados do diagnóstico, pretende-se que as empresas:

- Adotem metodologias que potenciem a melhor utilização dos recursos disponíveis (como *lean* e *six-sigma*, e outras);
- Promovam a qualidade e a utilização de novas tecnologias;
- Introduzam melhorias no sistema produtivo de forma a conduzir a uma racionalização, com flexibilidade, na utilização de recursos;
- Implementem um sistema de planeamento das necessidades;
- Reforcem a interligação da produção com as diversas áreas funcionais de modo a potenciar sinergias e contribuir para a melhoria dos resultados.

### **Público-alvo:**

Micro, pequenas empresas e médias até 100 trabalhadores, que desenvolvam atividade industrial ou de serviços especializados à indústria que concorram diretamente para a cadeia de valor, designadamente ao nível da conceção, desenvolvimento, manutenção e logística.

## **3. Duração da intervenção**

Uma candidatura poderá ter a duração máxima de 24 meses e ser constituída por dois ciclos, cada um deles com a duração de 12 meses.

Pressupõe-se que cada ciclo formativo aborde a mesma temática, não estando excluídas situações em que um mesmo projeto possa englobar temáticas distintas.

A metodologia prevê:

- 119 horas de formação, distribuídas por 8 *workshops* de 14 horas (2 dias) e 1 *workshop* final de 7 horas (1 dia);
- 78 horas de consultoria por PME, distribuídas por 24 sessões ao longo da intervenção.

## **4. Formandos**

Consideram-se como público-alvo os empresários e gestores, bem como outros colaboradores das PME beneficiárias cuja valorização de competências se revele pertinente no âmbito do plano de ação a desenvolver.

Cada intervenção deverá envolver 16 PME e cada evento formativo (*workshop*) é dirigido a 1 formando por empresa.

## 5. Componentes de Formação-Ação

### A - *Workshops*

Os *workshops*, momentos estruturantes do processo formativo e aglutinadores das questões que preocupam as diferentes PME beneficiárias, suportam a ação na empresa e a consultoria. De forma a garantir a articulação entre estas componentes, é importante o desenvolvimento de trabalho de equipa pelos formadores e consultores.

Preconiza-se a realização de *workshops* em dois dias seguidos, em regime residencial, pelos seus reconhecidos benefícios: rentabilizar o tempo, potenciar a aprendizagem, promover a interligação das empresas, incentivar a partilha de experiências e o *networking*.

Os *workshops* deverão atender aos seguintes aspetos:

- Serem complementares entre si e coerentes com os objetivos definidos para o projeto no seu todo;
- Recorrerem a métodos e técnicas de gestão avançada nas PME;
- Responderem aos problemas das empresas formandas, através de planos de sessão flexíveis;
- Assentarem numa pedagogia ativa, com ênfase nos trabalhos de grupo e estudos de caso ajustados ao grupo de empresas participantes e à simulação de gestão;
- Rendibilizarem a heterogeneidade do grupo de participantes, permitindo aproveitar a experiência dos formandos;
- Preverem a distribuição aos participantes de documentação estruturalmente coerente e que responda às questões específicas do grupo de empresas participantes.

No intervalo entre *workshops* desenvolvem-se as restantes componentes estruturais da formação-ação: ação na empresa e consultoria na empresa.

### B - Ação na empresa

A componente ação na empresa compreende as atividades que decorrem entre os *workshops*, atividades essas em que a PME beneficiária aplica as metodologias e ferramentas abordadas no desenvolvimento do plano de ação. As atividades correspondem a um planeamento definido e o seu faseamento deverá ser articulado com os temas da formação em sala.

## C - Consultoria

A consultoria na empresa consiste num conjunto de sessões de trabalho entre o consultor, o formando e outros colaboradores da empresa, para orientar, aconselhar e apoiar nas questões decorrentes da implementação do plano de ação. Fazem parte das atribuições do consultor definir metodologias, dar conselhos e orientações, e realizar, sempre em conjunto com o formando, algumas tarefas facilitadoras da ação na empresa.

Cada sessão será planeada e organizada, apresentando duas vertentes:

- Apoio na definição, implementação e controlo das atividades a desenvolver, de acordo com o plano de ação;
- Abordagem formativa, complementar aos workshops, garantindo a aplicabilidade dos temas à especificidade de cada empresa.

## 6. Fases de formação-ação

O programa estrutura-se em oito fases: uma primeira fase de diagnóstico, sete fases de implementação do plano de ação, incluindo a fase de avaliação intercalar, e um *workshop* de avaliação de resultados, dando no conjunto coerência a todo o processo formativo.

### 1ª Fase - Diagnóstico:

A primeira fase centra-se no processo de diagnóstico, que promove uma reflexão aprofundada, para que se atinjam conclusões sobre a situação da empresa, nomeadamente ao nível da estrutura, organização, funcionamento, condicionantes, fatores de mudança e sobre as medidas a implementar na empresa.

Esta fase compreende:

- Um *workshop* que tem como objetivo trabalhar em grupo as metodologias a aplicar na realização do diagnóstico e na sistematização de um plano de ação;
- Ação na empresa que visa a recolha de elementos e a aplicação das metodologias abordadas no *workshop*, no sentido de realizar uma reflexão de diagnóstico e de esboçar um projeto de mudança e respetivo planeamento, ajustados à sua realidade;
- Consultoria na empresa para validar os elementos caracterizadores da situação da PME (organização, funcionamento, necessidades de mudança, condicionalismos, etc.) e definir um plano de ação e respetivos objetivos de mudança.

## 2ª Fase a 8ª fase - Desenvolvimento do plano de ação:

O *workshop*, a ação na empresa e a consultoria articulam-se no sentido do aumento da capacidade de gestão e da implementação das medidas definidas no plano de ação de cada empresa.

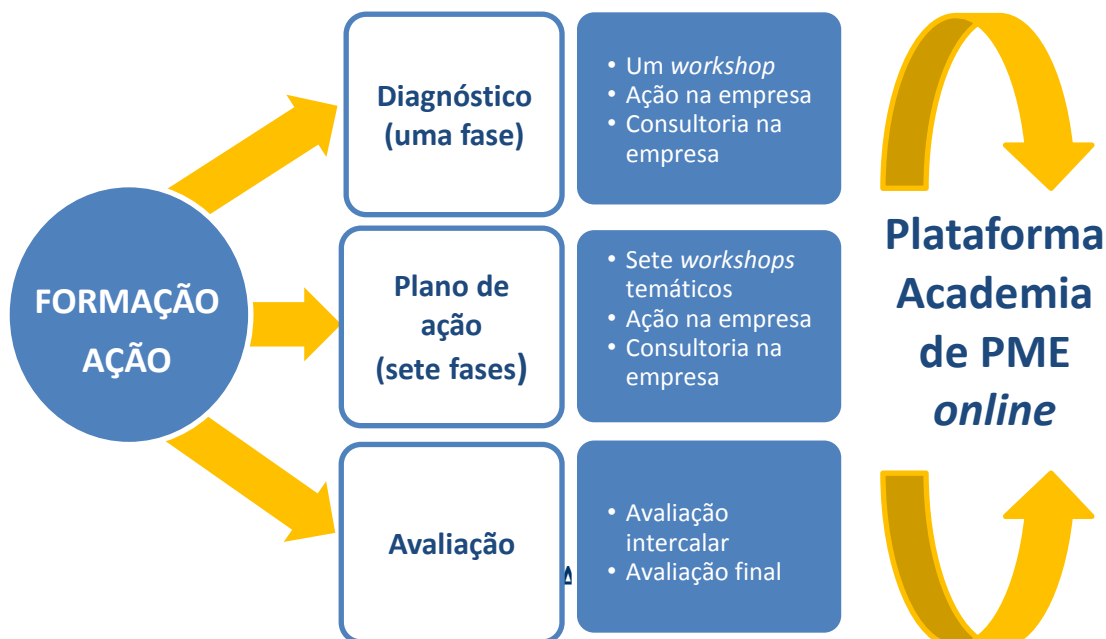
### Avaliação

A avaliação do processo formativo tem por referência os objetivos e as metodologias definidas e decorre em dois momentos, avaliação intercalar e avaliação final. A avaliação pretende, num momento intercalar, realizar um ponto de situação, com vista a introduzir as correções necessárias ao sucesso da ação de formação e, no final do processo formativo, efetuar um balanço dos resultados alcançados.

### Plataforma de aprendizagem virtual “Academia de PME *online*”

O recurso à plataforma de formação a distância “Academia de PME *online*”, integra a implementação e acompanhamento de todo o programa de formação-ação, seja na troca de informações entre os diferentes intervenientes dos projetos formativos, seja na disponibilização de recursos técnico-pedagógicos, e no reforço do conhecimento adquirido nas PME.

É obrigatória a utilização da plataforma de formação à distância Academia de PME *online*, promovida logo a partir do arranque na primeira fase, onde são disponibilizados os recursos pedagógicos, bem como fortalecidos os contactos entre os participantes e a equipa de formação.





- Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas -

