



GESTÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



# “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

Data: 24/05/2012



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## CONHECER OS CUSTOS DAS EMPRESAS

- Contabilidade
- Diagnóstico económico-financeiro
- Indicadores de Gestão
- Apoio a Candidaturas a Sistemas de Incentivos

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Contabilidade

### Âmbito

A Contabilidade, se usada de forma correta e eficiente, é uma ferramenta única e indispensável no processo de tomada de decisão

Permite retirar informações necessárias para o crescimento, continuidade e obtenção de lucro para a organização

**Não é um exigência legal ou formal (obrigação)**

### Auxílio para tomada de decisões

Necessidade de informação atempada

- Planeamento
- Controlo
- gestão

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Diagnóstico Financeiro:**

- Métodos e técnicas que viabilizam uma análise da situação económica e financeira da empresa, tendo por base os documentos contabilísticos.
- O diagnóstico é feito através de instrumentos de medida de riscos e rendibilidade da empresa.

- Neste contexto de incerteza há que controlar melhor os indicadores de medida do desempenho económico e financeiro

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Rendimentos:**
  - Como aumentar as quantidades
    - Relações privilegiadas com indústria ou setores atividade (parceiros de negócio)
    - Retenção de clientes
    - Viagens de curta / média distância

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Rendimentos:**
  - Como aumentar os preços
    - Cadeia global de valor
    - Integração em TI
    - Sistematização de processos
    - Marca / rebranding

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Gastos:**
  - Como minimizar os custos
    - Sistemas para aumentar a eficiência operacional e otimizar a gestão de ativos
      - Comunicações
      - Controlo em tempo real
      - Minimizar interrupções

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Gastos:**

- **FSE's**

- **Energia e combustíveis**
- Eficiência energética
  - redução da intensidade de combustíveis
  - Novos combustíveis / combustíveis mais eficientes
- Redução de emissões no transporte de mercadorias
  - Taxas sobre emissões
- Eficiência do sistema logístico
  - Redução de kms percorridos desnecessariamente
  - Retornos vazios
  - Tempo de carga e descarga excessivamente longos



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Gastos:**
  - FSE's
    - Subcontratos
    - Parcerias / concorrentes
      - Acordos de partilha de frota
    - Eliminar serviços não críticos
      - Gestão de recursos humanos
      - Contabilidade
      - Serviços de apoio

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Gastos:**

- **Custos com o Pessoal**

- Aumentar a produtividade dos recursos humanos
- Sistema de avaliação de desempenho
- Formação profissional

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Diagnóstico económico e financeiro

- **Gastos:**
  - Depreciações vs Manutenção
    - Aumentar ou reduzir a frota
    - Substituições na altura certa
  - Custos financeiros

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

- **Indicadores de Gestão:**

- Independentemente da dimensão da empresa, do sistema de gestão ou informação que possuiu (ERP), desenvolve ou adquire a obtenção de instrumentos de medida para a tomada de decisões depende da disponibilização e tratamento da informação em tempo oportuno.

- Neste contexto de incerteza há que controlar melhor os indicadores de medida do desempenho económico e financeiro

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

- O Modelo do BSC (Balanced Scorecard):



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

- **Indicadores Financeiros:**

### Exemplos

- Rentabilidade do investimento
- Rentabilidade das vendas
- Tempo médio de recebimentos
- Receita por peso da carga
- Margem bruta
- EBIDTA / EBIDTAR / EBIDTAM

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

- Indicadores de desempenho operacional / processos internos:**

### Exemplos

- Tempo do ciclo do pedido: tempo entre o pedido e a entrega
- Atraso médio
- Frequência de entrega: n.º entregas feitas
- % de reclamações
- Qualidade serviço
- % entrega fora do prazo

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

- **Indicadores de desempenho / clientes:**

### Exemplos

- Tempo médio de entrega
- Cancelamento de serviços
- Qualidade do atendimento
- % de reclamações
- Assistência pós-venda



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Indicadores de Gestão

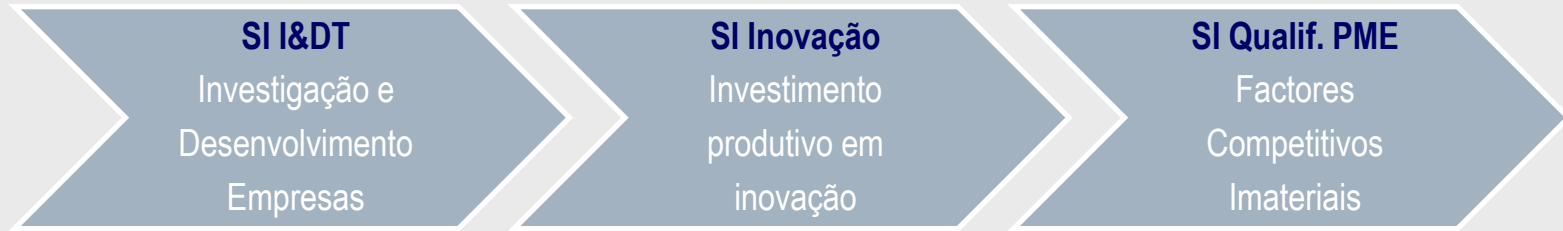
- **Indicadores de desempenho / aprendizagem e crescimento:**

### Exemplos

- Satisfação dos colaboradores
- Qualidade trabalho
- Formação profissional
- Inovações desenvolvidas

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

Sistemas de incentivos QREN – P.O.F.C - Arquitectura global



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

# Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME's

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Objectivos

#### Âmbito

Apoio a projectos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de factores dinâmicos da competitividade.

#### Objectivos

Promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença activa das PME no mercado global.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Tipologias de investimento

**Propriedade Industrial** – Formulação de pedidos de patentes, modelos de utilidade e desenhos ou modelos, nacionais, no estrangeiro pela via directa nas administrações nacionais, comunitários, europeus e internacionais;

**Criação, Moda & Design** – Criação de marcas, insígnias e colecções próprias e melhoria das capacidades de moda e design;

**Desenvolvimento e Engenharia de Produtos, Serviços e Processos** – Melhoria das capacidades de desenvolvimento de produtos, processos e serviços, designadamente pela criação ou reforço das capacidades laboratoriais;

**Organização e Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)** - Introdução de novos modelos ou novas filosofias de organização do trabalho, reforço das capacidades de gestão, introdução de TIC, redesenho e melhorias de Layout, acções de Benchmarking;

**Qualidade** – Certificação, no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), de sistemas de gestão da qualidade, certificação de produtos e serviços com obtenção de marcas bem como a implementação de sistemas de gestão pela qualidade total;

**Ambiente** – Investimentos associados a controlo de emissões, auditorias ambientais, gestão de resíduos, redução de ruído, gestão eficiente de água, introdução de tecnologias eco-eficientes, bem como certificação, no âmbito do SPQ, de sistemas de gestão ambiental, obtenção do rotulo ecológico, Sistema de Eco-Gestão e Auditoria (EMAS);

**Inovação** – Investimentos associados à aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação bem como à certificação, no âmbito do SPQ, de sistemas de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação (IDI);

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Tipologias de investimento

**Diversificação e Eficiência Energética** – Aumento da eficiência energética e diversificação das fontes de energia com base na utilização de recursos renováveis;

**Economia Digital** - Criação e/ou adequação da infra-estrutura interna de suporte com vista à inserção da PME na Economia Digital e à melhoria dos modelos de negócios com base numa presença mais efectiva na economia digital que permitam a concretização de processos de negócios desmaterializados com clientes e fornecedores através da utilização das TIC;

**Comercialização e Marketing** – Reforço das capacidades de comercialização, marketing, distribuição e logística;

**Internacionalização** – Conhecimento de mercados, desenvolvimento e promoção internacional de marcas, prospecção, e presença em mercados internacionais, com exclusão da criação de redes de comercialização no exterior, e promoção e marketing internacional;

**Responsabilidade Social e Segurança e Saúde no Trabalho** - Investimentos de melhoria das condições de higiene, segurança e saúde no trabalho, bem como na certificação de sistemas de gestão da responsabilidade social, de sistemas de gestão da segurança alimentar, de sistemas de gestão de recursos humanos e de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, no âmbito do SPQ;

**Igualdade de Oportunidades** – Definição e implementação de planos de igualdade com contributos efectivos para a conciliação da vida profissional com a vida familiar, bem como a facilitação do mercado de trabalho inclusivo.

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Elegíveis

#### Ativo Fixo Tangível:

1. Aquisição de máquinas e equipamentos específicos e exclusivamente destinados às áreas da gestão, da comercialização e marketing, da distribuição e logística, do design, da qualidade, da segurança e saúde no trabalho, do controlo laboratorial, da eficiência energética e energias renováveis, do ambiente em particular os de tratamento de águas residuais, emissões para a atmosfera, resíduos, redução de ruído e de introdução de tecnologias eco-eficientes para a utilização sustentável de recursos naturais;
2. Aquisição de equipamentos informáticos relacionados com o desenvolvimento do projecto;
3. Software standard e específico, relacionado com o desenvolvimento do projecto.

#### Ativo Intangível:

1. Constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, “saber-fazer” ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que no caso de empresas não PME estas despesas não poderão exceder 50% das despesas elegíveis do projecto.

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Elegíveis

#### Outras Despesas:

1. Despesas com a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas;
2. Estudos, diagnósticos, auditorias e planos de marketing associados ao projecto de investimento;
3. Investimentos na área de eficiência energética e energias renováveis, nomeadamente assistência técnica, auditorias energéticas, testes e ensaios;
4. Custos associados aos pedidos de Direitos de Propriedade Industrial (formulação de pedidos de patentes, modelos de utilidade e desenhos ou modelos, nacionais, no estrangeiro pela via directa nas administrações nacionais, comunitários, europeus e internacionais), designadamente taxas, pesquisas ao estado da técnica, anuidades e honorários de consultoria em matéria de Propriedade Industrial;
5. Despesas relacionadas com a promoção internacional, designadamente alugueres de equipamentos e espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional que se enquadrem no âmbito das seguintes acções:
  - i) Acções de prospecção e presença em mercados externos, designadamente prospecção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos, acções de promoção e contacto directo com a procura internacional;
  - ii) Acções de promoção e marketing internacional, designadamente concepção e elaboração de material promocional e informativo e concepção de programas de marketing internacional.



## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Elegíveis

#### Outras Despesas:

- Despesas associadas a investimentos de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, bem como os custos associados a implementação de Planos de Igualdade;
- Despesas inerentes à certificação dos sistemas, produtos e serviços nas áreas da qualidade, do ambiente, da inovação e da responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho, nomeadamente, despesas com a entidade certificadora, assistência técnica específica, ensaios e dispositivos de medição e monitorização, calibrações, bibliografia e acções de divulgação;
- Despesas inerentes à implementação de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais;
- Implementação de sistemas de planeamento e controlo;
- Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos;
- Despesas com a criação e desenvolvimento de insígnias, marcas e colecções próprias;
- Registo inicial de domínios e fees associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a marketplaces e outras plataformas electrónicas, criação e publicação de catálogos electrónicos de produtos e serviços, bem como a inclusão e ou catalogação;
- Custos, por um período até vinte e quatro meses, com a contratação de um máximo de dois novos quadros técnicos a integrar por PME, com nível de qualificação igual ou superior a VI, necessários à implementação do projecto;
- Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projeto.

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Não Elegíveis

- Aquisição de terrenos;
- Compra de imóveis;
- Construção ou obras de adaptação de edifícios;
- Trespases e direitos de utilização de espaços;
- Aquisição de veículos automóveis e outro material de transporte;
- Aquisição de aeronaves e outro material aeronáutico;
- Aquisição de bens em estado de uso;
- Juros durante o período de realização do investimento;
- Fundo de maneiio;
- Trabalhos da empresa para ela própria;
- Publicidade corrente;
- Transacções entre entidades participantes nos projectos;
- Despesas de funcionamento da entidade promotora relacionadas com actividades de tipo periódico ou contínuo;
- Despesas referentes a investimentos directos no estrangeiro que visem a aquisição ou constituição de sociedades ligadas à criação ou funcionamento de redes de distribuição no exterior.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Taxas de Incentivo e Limites e Natureza

### Incentivo Não Reembolsável com limites absolutos por projecto

Incentivo: Taxa Base, Majorações, Natureza e Limites	
Taxa Base de <b>45%</b>	Majoração de <b>5 p.p</b> para “Estratégias de Eficiência Colectiva”
<b>75%</b>	Participação em feiras e exposições ao abrigo do regime de análise de minimis (não podem ultrapassar 200.000,00€ por um período de 3 anos).
Limite	Incentivo não reembolsável: €400.000

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Mérito dos Projectos

### Mérito do Projecto

$$MP = 0,25A + 0,25B + 0,20C + 0,10D + 0,10E + 0,10F$$

**A = Coerência e pertinência do projecto**

**B = Grau de integração dos investimentos previstos no projecto**

**C = Carácter inovador das iniciativas constantes no projecto**

**D = Contributo do projecto para a qualificação e valorização dos R.H**

**E = Grau de abordagem aos mercados internacionais**

**F = Sustentabilidade financeira do projecto**

No caso de a candidatura incluir apenas a tipologia de internacionalização

$$MP = 0,20A + 0,10B + 0,20C + 0,10D + 0,30E + 0,10F$$

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

# Sistema de Incentivos à Inovação

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Objectivos

#### Âmbito

Apoio a projectos de investimento de inovação produtiva promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação.

#### Objectivos

Promover a inovação no tecido empresarial, pela via da produção de novos bens, serviços e processos que suportem a sua progressão na cadeia de valor;  
Reforçar a orientação das empresas para os mercados internacionais;  
Estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Tipologias de investimento

**Inovação de Produto** – Produção de novos ou significativamente melhorados bens e serviços;

**Inovação de Processo** – Adopção de novos, ou significativamente melhorados, processos e métodos de fabrico de logística e distribuição, organizacionais ou de marketing;

**Actividades de elevado valor acrescentado** – Expansão de capacidades de produção em actividades de produção em actividades de alto conteúdo tecnológico ou com procuras internacionais dinâmicas;

**Empreendedorismo qualificado** – Criação de empresas, incluindo as actividades nos primeiros anos de desenvolvimento, dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam actividades em sectores com fortes dinâmicas de crescimento.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Despesas Elegíveis

### Ativo Fixo Tangível:

1. Aquisição de máquinas e equipamentos directamente relacionados com o desenvolvimento do projecto, designadamente nas áreas da gestão, da produção, da comercialização e marketing, das comunicações, da logística, do design, da qualidade, da segurança e saúde no trabalho, do controlo laboratorial, da eficiência energética e do ambiente em particular os de tratamento e/ou valorização de águas residuais e emissões para a atmosfera, valorização, tratamento ou destino final de resíduos, redução de ruído para o exterior e de introdução de tecnologias eco-eficientes para a utilização sustentável de recursos naturais;
2. Aquisição de equipamentos informáticos relacionados com o desenvolvimento do projecto;
3. Instalação de sistemas energéticos para consumo próprio utilizando fontes renováveis de energia;
4. Software standard e específico, relacionado com o desenvolvimento do projecto.



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Despesas Elegíveis

### Activo Fixo Incorpóreo:

Constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, “saber-fazer” ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que no caso de empresas não PME estas despesas não poderão exceder 50% das despesas elegíveis do projecto.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Despesas Elegíveis

### Outras Despesas:

1. Despesas com a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas;
2. Estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing e projectos de arquitectura e de engenharia, associados ao projecto de investimento;
3. Investimentos na área de eficiência energética e energias renováveis, nomeadamente assistência técnica, auditorias energéticas, testes e ensaios;
4. Custos associados aos pedidos de Direitos de Propriedade Industrial, designadamente taxas, pesquisas ao estado da técnica, anuidades e honorários de consultoria em matéria de Propriedade Industrial;
5. Despesas relacionadas com a promoção internacional, designadamente alugueres de equipamentos e espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional que se enquadrem no âmbito das seguintes acções:
  - i) Acções de prospecção e presença em mercados externos, designadamente prospecção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos, acções de promoção e contacto directo com a procura internacional;
  - ii) Acções de promoção e marketing internacional, designadamente concepção e elaboração de material promocional e informativo e concepção de programas de marketing internacional

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Elegíveis

#### Outras Despesas:

1. Despesas associadas a investimentos de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, bem como os custos associados à implementação de Planos de Igualdade;
2. Despesas inerentes à certificação de sistemas, produtos e serviços, nomeadamente, despesas com a entidade certificadora, assistência técnica específica, ensaios e dispositivos de medição e monitorização, calibrações, bibliografia e acções de divulgação;
3. Despesas inerentes ao desenvolvimento de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais;
4. Implementação de sistemas de planeamento e controlo;
5. Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos;
6. Despesas com a criação e desenvolvimento de insígnias, marcas e colecções próprias;
7. Registo inicial de domínios e fees associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a marketplaces e outras plataformas electrónicas, criação e publicação de catálogos electrónicos de produtos e serviços, bem como a inclusão e ou catalogação;
8. Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projecto, a definir em diploma específico.

## “O desafio das empresas em contexto de incerteza”

### Despesas Não Elegíveis

- Aquisição de terrenos;
- Compra de imóveis;
- Construção ou obras de adaptação de edifícios;
- Trespases e direitos de utilização de espaços;
- Aquisição de veículos automóveis e outro material de transporte;
- Aquisição de aeronaves e outro material aeronáutico;
- Aquisição de bens em estado de uso;
- Juros durante o período de realização do investimento;
- Fundo de maneiio;
- Trabalhos da empresa para ela própria;
- Publicidade corrente;
- Transacções entre entidades participantes nos projectos;
- Despesas de funcionamento da entidade promotora relacionadas com actividades de tipo periódico ou contínuo;
- Despesas referentes a investimentos directos no estrangeiro que visem a aquisição ou constituição de sociedades ligadas à criação ou funcionamento de redes de distribuição no exterior.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Taxas de Incentivo e Limites e Natureza

**Incentivo Reembolsável** convertível em incentivo não reembolsável, em função da avaliação do desempenho do projecto, até ao montante máximo de 75%

Taxa Base	Majorações	
45%	Tipo de Empresa	<p><b>10 p.p.</b> a atribuir a Médias Empresas, à excepção de projectos com despesa elegível superior a 50 milhões de euros e de projectos do sector dos transportes.</p> <p><b>20 p.p.</b> a atribuir a Pequenas Empresas, à excepção de projectos com despesa elegível superior a 50 milhões de euros e de projectos do sector dos transportes.</p>
	Tipo de Estratégia	<b>10 p.p.</b> a atribuir aos projectos de <u>Inovação Produtiva</u> e desde que inseridos em estratégias de eficiência colectiva de base territorial ou sectorial.
	Empreendedorismo Feminino ou Jovem	<b>10 p.p.</b> a atribuir aos projectos de empreendedorismo feminino ou jovem, mediante parecer positivo, respectivamente, da Comissão de Cidadania e da Igualdade de Género e do Instituto Português da Juventude.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Mérito dos Projectos

### Mérito do Projecto

Micro e Pequenas empresas  
Médias e Grandes empresas

$$MP = 0,30A + 0,25B + 0,20C + 0,25D$$

$$MP = 0,30A + 0,20B + 0,35C + 0,15D$$

Em que:

$$A = 0,35A_1 + 0,65A_2$$

$$B = B_1$$

$$C = 0,70C_1 + 0,3C_2$$

$$D = 0,60D_1 + 0,40D_2$$

Onde:

A = Qualidade do Projecto

B = Impacto do projecto na competitividade da empresa

C = Contributo do projecto para a competitividade nacional

D = Contributo do projecto para a competitividade regional e para a coesão económica territorial.

“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Aspetos valorizados em Termos de Mérito dos Projetos

### Aspetos com valorização em termos de Mérito SI Inovação

- Identificação clara da estratégia com objetivos quantificados que sustentam o investimento proposto;
- Introdução de novos produtos ou processos ao nível do país com rutura face à situação atual;
- O projeto induz um acréscimo significativo e quantificável de produtividade;
- O projeto induz aumento relevante das exportações e do seu peso atividade total
- O projeto cria emprego altamente qualificado



“O desafio das empresas em contexto de incerteza

Cuidados a ter nas elaboração das candidaturas

## Os investimentos a realizar devem decorrer da estratégia

Assegurar-se que o diagnóstico e a estratégia estejam adequadamente fundamentados e descritos no formulário de candidatura;

Assegurar-se igualmente que todos os investimentos previstos se enquadram na estratégia definida (demonstrando-o no formulário).

Coerência e pertinência do projeto, no quadro de uma atuação em torno dos fatores dinâmicos de competitividade:

- Identificação clara da estratégia face aos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades
- Identificação clara e quantificada de objetivos estratégicos
- Adequação do investimento aos Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades, identificadas, bem como à estratégia e objetivos do projeto”



“O desafio das empresas em contexto de incerteza”

## Apoio

### GTI - Gestão, Tecnologia e Inovação, S.A.

- Resp. Técnico: Pedro Sousa
- Contactos: 707 500 081
- E-mail: [pedro.sousa@gti.pt](mailto:pedro.sousa@gti.pt)
- URL: [www.gti.pt](http://www.gti.pt)