

## Anexo A - Estrutura de 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.

