

**Boas Práticas**  
**As 10 melhores**  
**na Gestão de Projetos**  
**aos Sistemas de Incentivo**



# Boas Práticas

## As 10 melhores Práticas na Gestão de Projetos aos Sistemas de Incentivo do Portugal 2020

A atribuição de apoios do Portugal 2020 obedece a normas e procedimentos que importa cumprir, para que as empresas possam segurança quanto à elegibilidade dos seus investimentos após a aprovação dos projetos.

A experiência nesta matéria, permitiu ao IAPMEI identificar aquelas que são as principais boas práticas na gestão dos projetos, que permitem evitar incidentes e dessa forma, melhorar o acompanhamento e o sucesso dos investimentos.

Para além destes, poderiam ser identificados outros aspetos, no entanto todos eles teriam em comum princípios de gestão e de bom senso, que devem ser observados nas várias dimensões da gestão das empresas.

Assim, as situações identificadas são acima de tudo boas práticas de gestão, transversais a muitas das dimensões de atuação das empresas, sendo particularmente relevantes no âmbito do Portugal 2020.



### Documentar a Execução do Projeto

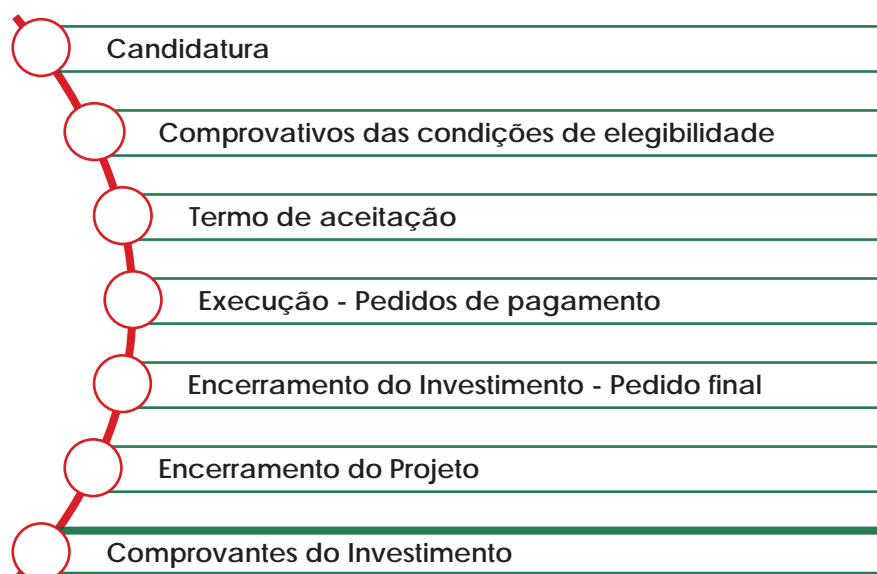
Assegurar que possui todas as evidências técnicas, contabilísticas e financeiras, que comprovem a realização do projeto.

Considera-se uma boa prática a existência de um dossier do projeto, que para além de ser obrigatório, permitirá a qualquer altura do seu período de vida, comprovar a boa execução do mesmo.

É importante perceber que o projeto será objeto de ações de acompanhamento e verificação, podendo vir a ser auditado vários anos após a sua conclusão. Ao fim de tantos anos, as pessoas relevantes na execução do projeto poderão já não estar na empresa para prestar os esclarecimentos necessários, pelo que importa que toda a documentação relevante esteja compilada e disponível para quem tiver de assegurar essa resposta.

O dossier do projeto, deverá conter todos os documentos relacionados com o projeto, podendo ser em formato de papel ou digital, devendo ser mantido por um período não inferior a 3 anos após o encerramento do Programa Operacional, o que no caso do Portugal 2020 irá para além de 2023.

Exemplo de um modelo de índice para o dossier de projeto:





## Aquisições em Condições de Mercado

Assegurar que as aquisições de bens ou serviços são feitas em moldes similares ao que aconteceria se as entidades fossem independentes entre si.

Para tal, a empresa terá de estar apta para demonstrar, de forma inequívoca, que a aquisição foi efetuada em condições de mercado e que o fornecedor em causa tem capacidade para o respetivo fornecimento, sendo relevante para tal, a apresentação de evidências dos procedimentos de aquisição, consultas, contratos e outros elementos, que validem a opção pelo fornecedor e os preços de aquisição dos ativos em causa.

A validação da capacidade do fornecedor deve igualmente ser acautelada nos procedimentos de seleção dos fornecedores. Para este efeito serão relevantes questões como, o currículo e o portefólio de clientes do fornecedor, a capacidade técnica para executar e prestar a assistência, a existência de referências no mercado quer seja de outros clientes quer seja de fornecedores ou outros agentes relevantes neste âmbito.

No caso de aquisições de serviços e ativos intangíveis, todas as aquisições terão de ser feitas a entidades terceiras não relacionadas com o adquirente (beneficiário).

No caso dos ativos tangíveis (ex: equipamentos) embora do ponto de vista legal não exista impedimento à aquisição a terceiros relacionados, considera-se que é uma boa prática evitar esta situação. Importa perceber que nestes casos será efetuada uma avaliação aprofundada sobre o processo, sendo que a existência de irregularidades poderá implicar consequências que ultrapassam o mero corte da despesa para efeitos de elegibilidade.

Para este efeito, considera-se uma boa prática, incluir no dossier de projeto os orçamentos ou propostas e outros documentos relevantes, que evidenciem o processo de seleção do fornecedor e os critérios e fundamentos da escolha.



## Instrução dos Pedidos de Pagamento

Assegurar que os pedidos de pagamento são instruídos com toda a documentação relevante.

Os pedidos que não sejam completados com os elementos obrigatórios serão devolvidos às empresas após alguns dias, para que estas os possam completar, uma vez que o Organismo não pode iniciar a sua análise.

Assim, o pedido só deve ser submetido quando estão reunidas as condições para juntar toda a documentação necessária à sua correta instrução, incluindo a assinatura pelos responsáveis da empresa e pelo TOC ou ROC, quando aplicável.

Considera-se uma boa prática que o beneficiário explicita na fundamentação do pedido de pagamento, o ponto de situação do projeto evidenciando as situações específicas relevantes que tenham ocorrido e justifique eventuais desvios face ao investimento contratado, seja por substituição de equipamentos, por alterações ao calendário de execução, por variações relevantes de preços, por inclusão de novos investimentos, ou outros.

Exemplo de um pedido de pagamento devidamente instruído:



## 4 Período de Elegibilidade

Certificar-se de que as despesas imputadas ao projeto se encontram dentro do período de elegibilidade contratada e legalmente aceite, e que **o projeto não foi iniciado à data da candidatura**.

**Será relevante assegurar que existem evidências**, de que o início dos trabalhos apenas ocorreu depois da data de candidatura. A existência de compromissos sobre a aquisição de investimentos anteriores à candidatura, compromete a elegibilidade de todo o projeto por violação das regras dos auxílios de Estado da União Europeia.

Desta forma é uma boa prática que, todos os investimentos ocorram após a data de candidatura.

A realização de despesas para além da data de conclusão, implica penalizações com a redução do valor elegível das mesmas. Mesmo que o projeto venha a obter autorização para realização para além da data contratada, isso não invalida a aplicação de penalizações, pelo que será sempre uma situação a evitar.

## 5 Cumprimentos de Prazos

**Pagamentos:**

Existem várias modalidades de adiantamento dos incentivos, que estão no entanto associadas à obrigação de demonstração da realização do investimento em prazos pré-definidos.

O não cumprimento desses prazos implica a devolução das verbas adiantadas, pelo que importa acima de tudo assegurar que aquando da apresentação de um pedido de adiantamento, a empresa está em condição de demonstrar a realização do investimento correspondente, no prazo definido, que normalmente é de 30 dias para adiantamentos contra fatura e de 180 dias para adiantamentos contra garantia (devendo este ser confirmado na Norma de Pagamentos aplicável à tipologia do projeto).

O cumprimento destes prazos implica que a empresa terá de dispor da contrapartida de financiamento próprio necessária à realização do investimento, e que, após o recebimento do incentivo, este é efetivamente aplicado no pagamento das despesas adiantadas.

É uma boa prática assegurar o cumprimento dos prazos de certificação dos adiantamentos, para evitar a devolução do incentivo recebido e a suspensão de novos pagamentos.

#### **Pedidos de esclarecimentos:**

O Portugal 2020 instituiu o princípio "only once" o que limita a um, o número dos pedidos de esclarecimento a efetuar pelas entidades responsáveis pelo acompanhamento dos projetos.

Desta forma, uma não resposta no prazo previsto, ou uma resposta incompleta, irá traduzir-se num desfecho desfavorável à elegibilidade das despesas apresentadas no pedido de pagamento.

Assim, as empresas deverão assegurar a resposta no prazo de 10 dias úteis, evitando uma decisão desfavorável ao pedido de pagamento, ou a suspensão da elegibilidade de despesas no caso de dúvidas não esclarecidas.

Salienta-se que o pedido de esclarecimentos não serve para solicitar elementos que obrigatoriamente teriam de ser instruídos com o pedido. A ausência destes elementos juntamente implicará a devolução do pedido de pagamento.

#### **Prazos de execução do projeto:**

Os projetos aprovados têm de demonstrar o seu início efetivo nos primeiros 6 meses após a aprovação, sob pena de anulação do apoio.

Assim, dever-se-á assegurar que o investimento se inicia até 6 meses após a comunicação da decisão de financiamento, sendo que as exceções previstas na legislação (estudos de viabilidade e adiantamentos) não marcam o início do investimento.

Poderá ser aceite uma prorrogação do prazo de execução contratado até a um máximo de 12 meses, sendo que na maioria das medidas, as despesas executadas nos primeiros 6 meses após a data de conclusão contratada sofrerão uma redução de 20% e as realizadas nos meses seguintes, 40%.



## **Cumprimento do Plano de Investimentos Aprovado**

Os projetos aprovados são compostos por investimentos que contribuem de forma relevante para objetivos de aprovação, como por exemplo, a natureza e grau de inovação, orientação para os mercados internacionais, a criação de emprego qualificado, a dimensão da empresa ou o local de realização do investimento.

Assim, dever-se-á evitar alterações de fundo ou ajustamentos substanciais que possam colocar em risco os objetivos subjacentes à aprovação da candidatura e que podem levar, inclusivamente, à reavaliação do mérito do projeto.

O mesmo princípio deverá ocorrer no caso de outras alterações relevantes, por exemplo, no caso de fusão, cisão ou de venda de participações no capital que possam alterar a dimensão da empresa ou a titularidade e o fim dos investimentos objeto de apoio.

Caso a empresa pretenda realizar alterações relevantes ao projeto, estas devem ser comunicadas previamente para que possa ser feita a avaliação atempada desse impacto pelo organismo responsável pelo acompanhamento, permitindo à empresa executar os investimentos com segurança da sua elegibilidade.

Salienta-se que as alterações relacionadas com substituição de investimentos por outros de natureza idêntica ou a aquisição de investimentos por valores mais baixos, são situações de gestão corrente, que poderão ocorrer sem necessidade de autorização prévia.

A realização de alterações relevantes ao projeto sem a necessária validação prévia é uma situação a evitar, pois poderá constituir uma violação das obrigações contratuais da empresa.

## **Objetivos e Resultados**

Os projetos possuem objetivos económicos, relacionados com acréscimo do volume de negócios, do valor acrescentado bruto ou do emprego qualificado. Estes objetivos decorrem da estratégia proposta pela empresa no seu projeto, e por isso devem ser monitorizados periodicamente para que a empresa possa desenvolver ações corretivas em tempo útil caso seja necessário. Assim, para além de ser uma boa prática no âmbito do Portugal 2020, é uma boa prática de gestão que a empresa possua práticas de gestão estratégica, que visem a prossecução dos objetivos associados à estratégia da empresa que foi validada no âmbito da aprovação do projeto.

Deve ser dada atenção aos fatores de valorização do projeto e objetivos considerados na análise da candidatura, monitorizar os indicadores de resultados estipulados e, por fim, há que superar os resultados propostos para ser possível aceder às isenções de reembolso, no caso do SI Inovação, e que se traduzem na redução do montante a reembolsar.

## **Publicitação dos Apoios**

Os fundos do Portugal 2020 são oriundos do orçamento da União Europeia e decorrem da aplicação da Política de Coesão.

A defesa da política da Coesão depende em grande parte da perceção que os cidadãos europeus tenham sobre o contributo da União Europeia para o desenvolvimento das suas regiões.

A divulgação e a publicitação do apoio concedido pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimentos (FEEI), constitui um dever de cidadania e uma obrigatoriedade das entidades beneficiárias, consagrada na legislação comunitária e nacional, e devem ser cumpridas pelos beneficiários após a assinatura do termo de aceitação do projeto.

Assim, deverá ser consultado o "Guia de Informação e Comunicação para Beneficiários", disponível na página da internet do respetivo Programa Operacional.

Salienta-se que, mais do que cumprir à risca aspetos ou orientações administrativas, é responsabilidade da empresa publicitar e divulgar o apoio, em todas as ações do projeto utilizando para tal os meios e os canais adequados a cada situação.

## **Financiamento**

A existência das fontes de financiamento do projeto, para que a execução decorra conforme o delineado, implica a existência de meios próprios, sejam eles capitais alheios ou capitais próprios, para financiamento do projeto, que complementem os apoios atribuídos e cubram as necessidades de fundo de manuseio da empresa durante o período de investimento e arranque da atividade.

Desta forma, as fontes de financiamento próprias que foram declaradas pela empresa em sede de candidatura como estando asseguradas, terão de ser concretizadas para efeitos da execução do projeto.

Os capitais alheios, nomeadamente empréstimos bancários, leasings ou outros equivalentes, terão de estar aprovados pelas entidades financiadoras até ao início do projecto, que terá de ocorrer obrigatoriamente nos 6 meses após a sua aprovação.

Os capitais próprios previstos, deverão estar igualmente disponíveis, de forma a acompanhar as necessidades de financiamento do projeto. Neste âmbito importa cumprir, quando aplicável, as exigências legais do mínimo de financiamento de capitais próprios de 20% da despesa elegível, para todos os projetos do SI Inovação e para as empresas com início de atividade há menos de 1 ano no SI Qualificação PME e I&DT.



## Gestor do Projeto

No âmbito do acompanhamento do projeto, as empresas possuem um Gestor para cada processo no organismo Intermédio.

Em caso de dúvida quanto ao cumprimento de alguma das regras, é recomendável colocar a questão de forma clara ao gestor do projeto, que poderá aconselhar sobre a melhor forma de garantir o cumprimento das obrigações, ou informar atempadamente sobre as ações corretivas necessárias, evitando assim surpresas aquando do encerramento e avaliação final do projeto.

No caso do IAPMEI as empresas dispõem ainda de uma conta corrente eletrónica, que possui informação e ferramentas úteis que auxiliam à gestão do projeto e que permite o contacto facilitado com o seu Gestor.