



Exmo. Senhor  
Presidente da Agência Nacional de Inovação  
Estrada do Paço do Lumiar  
Campus do Lumiar, Ed. O, 1.º  
1649-038 LISBOA

SUA REFERÊNCIA	SUA COMUNICAÇÃO DE	NOSSA REFERÊNCIA	DATA
		ENT.: 2890/15 PROC. Nº: 12.12/09.47500002342	15-09-28

ASSUNTO: ANI - Agência Nacional de Inovação, SA - Versão atualizada do Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015.

Junto remeto, para conhecimento e devidos efeitos, cópia do ofício n.º 6460/2015, datado de 22 de setembro de 2015, do Gabinete de S. E. a Secretária de Estado do Tesouro, e respetivos anexos, referente ao assunto mencionado em epígrafe.

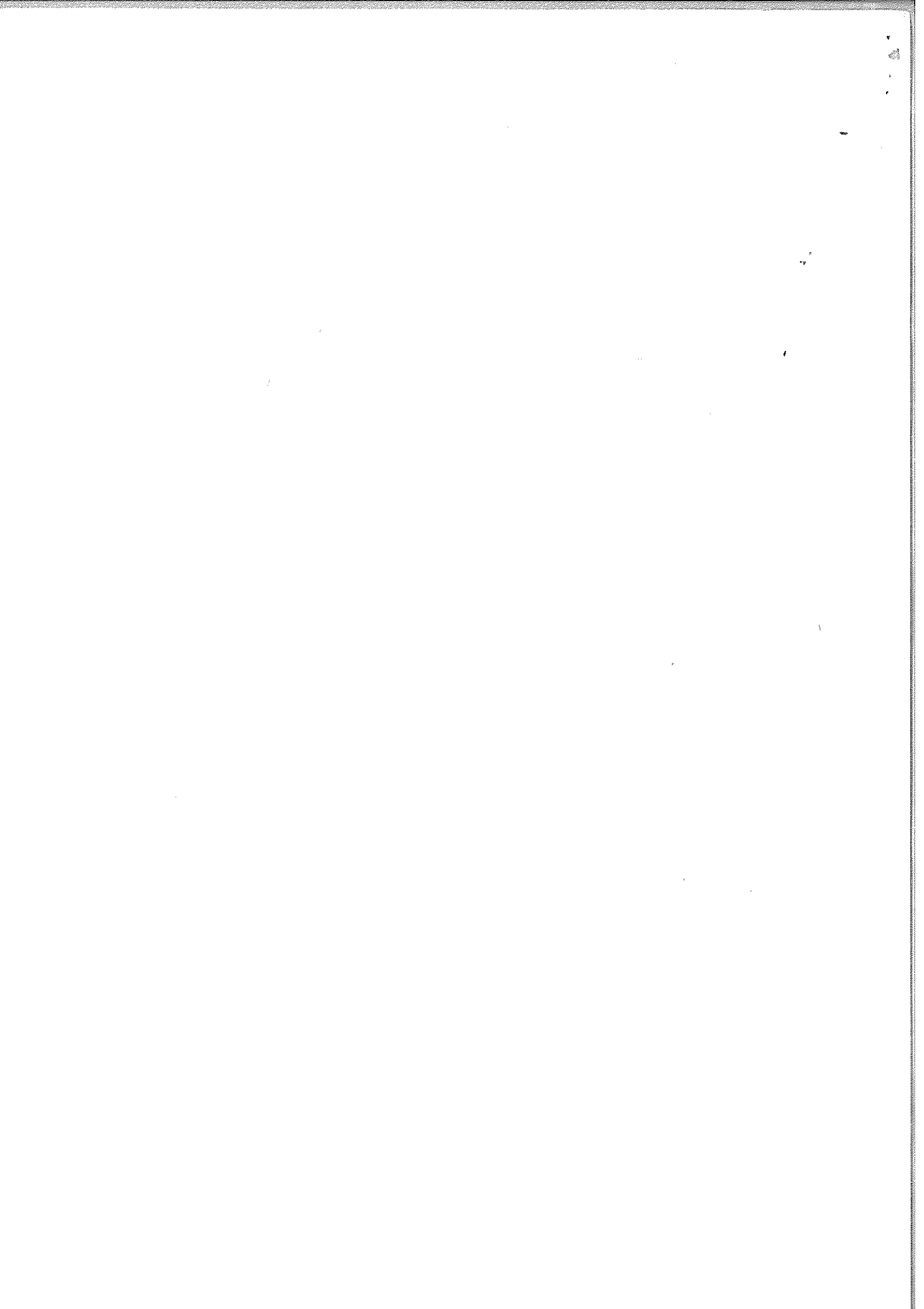
Com os melhores cumprimentos,

A Chefe do Gabinete

Marta Felino Rodrigues

sp

Agência Nacional de Inovação, S.A.	
Nº	L - 4769
Procº	JCC
Data	30/09/15





Exma. Senhor  
Dra. Marta Felino Rodrigues  
Chefe do Gabinete de  
Sua Excelência a Secretária de Estado da  
Ciência  
Estrada das Laranjeiras, 205  
1649 - 018 Lisboa

SUA REFERÊNCIA

SUA COMUNICAÇÃO DE

NOSSA REFERÊNCIA  
Nº: 6460/2015  
ENT.: 4685 de 1/9/2015  
PROC. Nº: 16.12.01/15

DATA  
22-09-2015

ASSUNTO: ANI - Agência Nacional de Inovação, SA - Versão atualizada do Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015.

Encarrega-me Sua Excelência a Secretária de Estado do Tesouro de remeter a V. Exa. cópia do Relatório de Análise 197/2015 de 1 de setembro, da UTAM - Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial, sobre o assunto mencionado em epígrafe, após ter exarado o seguinte despacho:

**DESPACHO Nº 1468/15 - SET**

*"Atento o parecer positivo da UTAM e os despachos de aprovação do PAO da ANI do Sr. SEIIC e do Sra. SECiência, aprovo o relatório de análise da UTAM.*

*C.c. Sr. SEF, Sr. SEIIC e Sra. SECiência.*

*Isabel Castelo Branco*

*22.9.2015"*

Com os melhores cumprimentos,

2890 24/09/2015  
12.12/09.475  
Visto - À ANI para  
conhecimento e devidos efeitos.  
24.09.2015

A Chefe do Gabinete,

Filipa Menezes de Alarcão

APJ





MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

UTAM

Aprovado a PTO em causa.

L: 8 Setembro 2015

  
A SECRETÁRIA DE ESTADO  
DA CIÊNCIA  
Leonor Parreira

Exma. Senhora  
Dra. Filipa Menezes de Alarcão  
M. I. Chefe do Gabinete de Sua Excelência  
A Secretária de Estado do Tesouro

Neste edifício

SUA REFERÊNCIA  
N.º 5720/2015  
ENT.: 4536 de 26.08.15  
PROC. Nº: 16.12.01/15

SUA COMUNICAÇÃO DE  
27.08.2015

NOSSA REFERÊNCIA  
N.º 292/UTAM/2015

DATA  
01.09.2015

ASSUNTO: ANI – Agência Nacional de Inovação, S.A.  
Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015

Senhora Chefe do Gabinete,

Junto envio Relatório de análise 197/2015 da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial, respeitante ao Plano de Atividades e Orçamento 2015 da ANI, S.A., elaborado na sequência do Ofício desse Gabinete nº 5720/2015 de 27.08.2015, referenciado em epígrafe e recebido pela UTAM em 28.08.2015.

Com os meus melhores cumprimentos,

SECRETARIA DE ESTADO DO TESOURO	
Entrada nº	4685
De	LP
de	11/9/15
pp	16.12.01/15
41.250/15	

Filipa Menezes de Alarcão  
Chefe do Gabinete de S. Exa. e  
Secretária de Estado do Tesouro

O Diretor da UTAM

  
Fernando Pacheco



GOVERNO DE  
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO  
DAS FINANÇAS

A Sra SET com o meu pedido  
e pedido de opinião da relação  
da UTAM sobre o PPA de 1015-02  
ANI atendendo ao prazo prático  
desta unidade

*[Handwritten signature]*

Exm.ª Senhora

Dr.ª Joana Filipa Lucas Varela

21.9.15

Chefe do Gabinete de

Sua Excelência o Secretário de Estado da Inovação,

Investimento e Competitividade

Rua da Horta Seca, 15 1200-221 LISBOA

**Pedro Pereira Gonçalves**  
Secretário de Estado da Inovação,  
Investimento e Competitividade

SUA REFERÊNCIA

SUA COMUNICAÇÃO DE

NOSSA REFERÊNCIA

DATA

Nº: 6197/2015

15-09-2015

ENT.: 4752, DE 07.09.2015

PROC. Nº: 16.12.01/15 -

41.250/15

**ASSUNTO:** ANI - Agência Nacional de Inovação, SA - Versão atualizada do Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015.

Encarrega-me Sua Excelência o Secretário de Estado das Finanças de remeter a V. Ex.ª o ofício n.º 5888 e anexos, de 3 de setembro de 2015, do Gabinete de Sua Excelência a Secretária de Estado do Tesouro, referente ao assunto em epígrafe.

Com os melhores cumprimentos,

O Chefe do Gabinete,

*[Handwritten signature]*  
Rodrigo Balancho Jesus

MINISTÉRIO DA ECONOMIA	
GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA	
INOVAÇÃO, INVESTIMENTO E COMPETITIVIDADE	
ENTRADA 8280	DATA 16/09/15
CLASSIFICAÇÃO 06.03.05/15	



KAT

DESPACHO N.º 1345/15-SET

Visto. Concorde. Se a ANI sucede à antiga AdI, não é menos verdade que o seu âmbito de atividade foi substancialmente alargado, como resulta da comparação entre os estatutos de ambas; aliás, esta alteração de missão e, portanto, de competências fica mais evidente quando se verifica que no Decreto-lei n.º 266/2012, de 28 de dezembro, se previa a dissolução da AdI, devendo as suas atribuições transitar para o IAPMEI; um ano depois, na Resolução de Conselho de Ministros 91/2013, de 23 de dezembro, veio o Governo a decidir criar uma nova entidade "dedicada ao fortalecimento da colaboração entre empresas e o SCTN", que fez 'transformando' a AdI (vide Decreto-Lei n.º n.º82/2014, de 20 de maio, que altera a anterior decisão de dissolução da AdI, fazendo suceder-lhe a ANI).

Saliente-se também que o Plano Estratégico e de Operacionalização da ANI, que enquadra esta proposta de PAO, mereceu a concordância de Suas Excelências o Secretário de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade e a Secretária de Estado da Ciência.

Resulta, pois, prejudicada qualquer comparação entre PAO da AdI (que se pretendia dissolver e estava, portanto, em 'phasing-out') e da ANI (a criar, com competências alargadas), pelo que é meu entendimento que a Proposta de PAO da ANI deveria ser analisada como se de uma empresa pública nova se tratasse. Se tal merecer concordância superior, e uma vez que da Proposta não resultam incompatibilidades ou inconformidades face ao equilíbrio das contas públicas e face à execução orçamental das verbas afetas ao Ministério da Economia, é parecer da UTAM que a Proposta de PAO da ANI estaria em condições de merecer aprovação.

*Fernando Pacheco*  
1/9/2015

Fernando Pacheco  
Diretor da UTAM

Ac. SAs SEF, SEIIC  
e SE Ciência para  
os efeitos tidos por  
convenientes

Isabel Castelo Branco

2.9.2015

Isabel Castelo Branco  
Secretária de Estado do Tesouro

DESPACHO N.º 1468/15-SET

Atenta o parecer pos-  
tuo de UTAM e os cos-  
pechos de aprovação  
de PAO da AdI do  
SA SEIIC e de SA  
SE Ciência, e para a  
deliberação de análise de  
UTAM

c.c. SA SEF, SA SEIIC  
e SA SE Ciência

Isabel Castelo Branco

22.9.2015

Isabel Castelo Branco  
Secretária de Estado do Tesouro

## RELATÓRIO DE ANÁLISE 197/2015 de 01 de setembro de 2015

ASSUNTO: Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015  
(Ofício Ref.º 2148, de 21.08.2015) da ANI- Agência Nacional de Inovação, S.A.



## ÍNDICE

1 ANTECEDENTES	2
2 ENQUADRAMENTO	3
3 ANÁLISE	3
4 RESERVAS	6
5 CONCLUSÃO	6
ANEXO	7

## 1 ANTECEDENTES

Através do Ofício da Senhora Chefe de Gabinete de Sua Excelência a Secretária de Estado Tesouro (SET) n.º 5720/2015, de 27/08/2015, rececionado em 28/08/2015, a UTAM recebeu para análise e parecer a *"versão atualizada do Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015"* da ANI – Agência Nacional de Inovação, S.A..

De acordo com o disposto no n.º 10 do artigo 39.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, e com a alínea e) do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto Regulamentar n.º 1/2014, de 10 de fevereiro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 3/2014, de 9 de julho, são atribuições da UTAM, respetivamente:

- Promover "(...) a execução das operações necessárias à avaliação anual do grau de cumprimento das orientações, objetivos, obrigações e responsabilidades (...)"; e,
- "Analisar as propostas de planos de atividades e orçamentos das empresas do SEE (...) para os efeitos previstos no n.º 7 do artigo 39.º do RJSPE, e elaborar o relatório dessa análise, a submeter à aprovação do membro do Governo responsável pela área das finanças, nos termos e para os efeitos previstos nos n.ºs 8 e 9 do artigo 39.º do RJSPE".

Procedeu-se à análise do Plano de Atividades e Orçamento 2015 da ANI, S.A., à luz das orientações para o Setor Empresarial do Estado constantes do Documento de Estratégia Orçamental (DEO) e da Lei do Orçamento de Estado (LOE) para 2015, bem como das instruções da DGTF sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015 (IPG), relativas às empresas públicas não reclassificadas<sup>1</sup>. Teve-se igualmente em consideração informação constante do sítio da empresa, a que se acedeu durante a última semana do mês de agosto.

<sup>1</sup> Conforme indicação da ANI - Agência Nacional de Inovação, S.A..





File  
R

Na medida em que a ANI assume que se trata de uma nova empresa<sup>2</sup>, o Plano não contempla informação histórica, nomeadamente de carácter económico-financeira.

A análise conduzida resume-se no quadro incluído no Anexo deste documento, designado "ANEXO – Plano de Atividades e Orçamento 2015 Cumprimento das Orientações Legais".

## 2 ENQUADRAMENTO

A ANI – Agência Nacional de Inovação, S.A. resulta do reposicionamento da AdI – Agência de Inovação, Inovação Empresarial e Transferência Tecnologia S.A., sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, constituída por escritura pública no ano de 1993.

Através do Decreto-Lei n.º 82/2014, de 20 de maio, o Governo atribui *"particular relevância à existência de uma plataforma comum que corporize o crescente alinhamento nas políticas prosseguidas nas áreas da ciência e da economia, abandona[ndo] a intenção de dissolver a Agência de Inovação — Inovação Empresarial e Transferência de Tecnologia, S. A. (AdI), conforme previsto no Decreto – Lei n.º 266/2012, de 28 de dezembro, que aprovou a orgânica do IAPMEI, I. P., e decide reposicioná-la estrategicamente."*

A ANI mantém a natureza societária da sua antecessora sendo por isso uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos com um capital social de 5.176.376,50 euros.

A Agência Nacional de Inovação tem o seu capital subscrito em partes iguais pelo Ministério da Educação e Ciência, através da FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia (50%), e pelo Ministério da Economia, através do IAPMEI (50%).

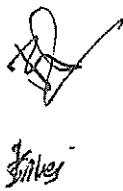
A ANI centra a sua atividade como Organismo Técnico competente para a gestão dos projetos SI&DT em Co-Promoção e Mobilizadores nos termos da Portaria n.º 1462/2007, de 15 de novembro de 2007.

## 3 ANÁLISE

No âmbito da análise realizada, a UTAM entende que afiguram-se suscetíveis de consideração os seguintes pontos do documento da empresa:

### 3.1 Parecer do Órgão de Fiscalização sobre o Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2015

<sup>2</sup> O documento refere que "(...) perante um mandato, âmbito de atuação, tipologia e volume de atividade radicalmente diferentes daqueles que a AdI tinha à data, a análise comparativa com exercícios anteriores sai prejudicada, perdendo sentido e relevância, e que a elaboração do PAO deverá ser feita como se tratasse de uma nova empresa."



3.1.1 A UTAM recebeu a 07 de agosto de 2015 o parecer do Fiscal Único sobre a Proposta de Plano de Atividades e Orçamento e Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015 da ANI, S.A..

### 3.2 "Plano de Atividades"<sup>3</sup>

3.2.1 Os Gastos Operacionais apresentam um aumento de 26% e 32% face a 2015, resultado do forte aumento da rubrica "*Gastos com Pessoal*" (61% e 71%).

Os dados mostram ainda um crescimento gradual - na ordem dos 1% e 3% (4% face a 2015) - dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), sendo que:

- a rubrica "*Peritos Externos*" representa 33% do total dos FSE em 2015;
- os "*Outros Fornecimentos e Serviços Externos*" carecem de respetivo detalhe<sup>4</sup>.

Apesar do supramencionado, e tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa, saliente-se a não aplicabilidade do estipulado no n.º 1 do art.º 61.º da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro.

Relativamente ao estipulado no n.º 3 do art.º 61.º da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, "*Os gastos com comunicações, despesas com deslocações, ajudas de custo e alojamento devem manter-se ao nível dos verificados em 31 de Dezembro de 2014 (...)*", o mesmo afigura-se não ter aplicação visto que o presente Plano foi elaborado como se se tratasse de uma nova empresa.

No que concerne à evolução dos gastos associados à frota automóvel, a norma também não tem aplicação dado que se trata, na prática, do primeiro ano de atividade da ANI, S.A..

### 3.3 "Plano de Investimentos"

3.3.1 A ANI, S.A. apresenta o seguinte plano de investimentos:

Investimento por ano	Ano 1 (2015)	Ano 2 (2016)	Ano 3 (2017)
Facturação de Serviços	4.568 euros	-	-

<sup>3</sup> Pese embora a citação de que "(...) a elaboração do PAO deverá ser feita como se se tratasse de uma nova empresa", as demonstrações financeiras contemplam valores de exercícios anteriores. Assim, e de forma a aferir sobre alguns desses valores, afigura-se pertinente a apresentação futura (aquando da execução) das contas - ou pelo menos parte delas - de exercícios anteriores.

<sup>4</sup> Representa um valor residual do "Total" dos FSE (13% em 2015 e 9%, em 2016 e 2017). Situação a acompanhar pela empresa, e em especial as rubricas que apresentem uma crescente materialidade.



#2

### 3.6 "Indemnizações compensatórias e Subsídios"

3.6.1 A ANI contempla no seu Plano de Atividades e Orçamento *"a verba inscrita no Relatório do OE para 2015, Anexo A3 – Transferências da AC para as Entidades Públicas Empresariais referente à transferência da FCT para a ANI no montante de 1.950.000 € e 1.462.500 €."*<sup>5</sup>

## 4 RESERVAS

A UTAM considera que a proposta de *Plano de Atividades e Orçamento 2015 da ANI, S.A.* não lhe suscita quaisquer reservas.

## 5 CONCLUSÃO

Face à avaliação realizada, a UTAM considera que a proposta de Plano de Atividades e Orçamento 2015 da ANI, S.A. está em condições de merecer aprovação, atentas no futuro as observações assinaladas no ponto 3 acima.

*Tiago Silva Alves*  
Tiago Silva Alves  
Consultor

<sup>5</sup> O documento refere, na p. 76, que "As diferenças verificadas entre o Relatório OE para 2015 e os montantes apresentados no Plano de Atividades e Orçamento resultam de pequenos ajustes ao financiamento de atividades que entretanto foram negociados com o Ministério da Educação e Ciência e a FCT, bem como do incremento solicitado pela FCT ao volume de atividade no âmbito de financiamento a projetos."



Receitas de Projetos Europeus	3.045 euros	-	-
Serviço de Assistência Técnica	126.743 euros	65.498 euros	26.250 euros
PIDDAC	482.349 euros	1.008.888 euros	193.396 euros

### 3.4 Recursos Humanos

3.4.1 A LOE para 2015 e as instruções emanadas da DGTF aplicáveis ao exercício de 2015 reiteram que "(...) **as empresas do SPE devem prosseguir a redução dos seus quadros de pessoal (...)**". Trata-se de uma instrução sem aplicação à ANI, S.A. visto que o presente Plano foi elaborado como se se tratasse de uma nova empresa.

Recursos Humanos	Ano 1 (2015)	Ano 2 (2016)	Ano 3 (2017)
N.º Total RH	110	122	130
Gastos c/ Pessoal	2.758.215 euros	4.357.785 euros	4.635.154 euros

### 3.5 "Endividamento"

3.5.1 A empresa informa que " (...) **não apresenta necessidades de crédito junto de instituições bancárias e similares, no entanto, encontra-se previsto para 2015 o recurso ao endividamento para substituição da frota automóvel em regime de leasing.**"

Endividamento	Ano 1 (2015)	Ano 2 (2016)	Ano 3 (2017)
Financiamentos Obtidos (1)	160.549 euros	117.374 euros	72.408 euros
Capital Realizado (2)	5.176.377 euros	5.176.377 euros	5.176.377 euros
(1) / (2)	3,10%	2,27%	1,40%



*Finanças*

*[Assinatura]*

**ANEXO**  
**Plano de Atividades e Orçamento 2015**  
**Cumprimento das Orientações Legais**



(página deixada em branco)

		Plano de Atividades e Orçamento 2015-2017. Cumprimento das Orientações Legais para EPNR (Incluindo as instruções da DCITF sobre a elaboração dos IPG - 2015)		n.º de páginas	Identificação			UTAM	
					sim	não	n.a.		
		Documentos apresentados							
	a.	Os IPG referentes a 2015 são acompanhados do parecer do órgão de fiscalização;			x				
	b.	Os IPG são consistentes com as normas constantes do articulado do OE2015;					x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	c.	Os IPG devem integrar os seguintes elementos:							
	i.	Plano de atividades anual;		13	x				
	ii.	Balanço previsionar;		65	x				
	iii.	Demonstração de resultados por natureza previsionar;		66	x				
	iv.	Demonstração de fluxos de caixa previsionar, da qual deverão constar notas explicativas dos fluxos projetados;		67, 99-100	x				
	v.	Plano de investimentos/financiamento anual;		74-76	x				
	vi.	Plano de Redução de Custos (PRC) discriminado e respaldado por medidas a adotar;		13-15	x				O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	vii.	Plano de Ressuturação (caso aplicável);					x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	viii.	Plano de investimentos/financiamento plurianual e respetivo orçamento.		74-76	x				
	d.	Os documentos acima elencados devem evidenciar a evolução prevista para um período de três anos com comparação entre 2013 (real), 2014 (estimado) e 2015 (orçamentado), com exceção do PRC que deve abarcar o ano de 2010					x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
1.		Princípios Gerais da Elaboração dos IPG		13					
1.1		PAO							
	a.	O PAO e respetivas projeções financeiras devem respeitar todas as orientações e legislação vigentes para o SEE, nomeadamente:							
	i.	A adoção de estratégias de maximização das receitas mercantis;		13	x				
	ii.	O Plano de Redução de Custos;		13			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	iii.	A redução do Prazo Médio do Pagamento e do volume dos "pagamentos em atraso" (atrasos), indicando a estratégia a adotar;		15			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	iv.	A minimização da dívida bancária;		17			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	v.	A adoção de estratégias de redução do endividamento e encargos financeiros associados;		17			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	vi.	As medidas adotadas no âmbito da gestão de recursos humanos, designadamente a redução do n.º de trabalhadores e da política salarial.		16 e 17			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	b.	Os pressupostos considerados na elaboração do PAO, entre os quais deverá constar a taxa média de financiamento da empresa e a taxa de refinanciamento da dívida.					x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	c.	As projeções económico-financeiras devem contemplar medidas de otimização do desempenho, procurando obter ganhos de produtividade que se traduzam em resultados positivos a obter.		16	x				

Salas

*[Handwritten signature]*

ANI, S.A.

ANEXO ao RELATÓRIO DE ANÁLISE 197/2015

UTAM

		Plano de Atividades e Orçamento 2015-2017. Cumprimento das Orientações Legais para EPNR (incluindo as Instruções da DGTf sobre a elaboração dos IPG - 2015)		nº	Identificação		UTAM
					sim	não	
1.2		Piano de Investimentos Plurianual	74				
	a.	As decisões de investimento cujo financiamento implique recurso a endividamento remunerado devem respeitar as orientações selonias vigentes e ter como suporte medidas que minimizem os riscos e os custos para a empresa;					No documento apresentado a entidade refere que "não apresenta necessidades de crédito junto de instituições bancárias e similares (...)".
	b.	Os investimentos (...) deverão ter cobertura financeira garantida e ser suportados numa análise custo-benefício que comprove a sua rentabilidade;		x			
	c.	Os investimentos deverão ser equacionados na perspetiva da sua minimização e da maximização do financiamento comunitário, de acordo com as prioridades estabelecidas pela tutela setorial;		x			
	d.	Os investimentos deverão refletir uma estratégia concertada da sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental;		x			
	e.	As medidas da racionalização do investimento em empresas participadas e no património imobiliário deverão também ser incluídas neste plano;		x			
	f.	O Plano de Investimentos (...) deve identificar o montante global de cada projeto e quantificar as fontes de financiamento por projeto;		x			
	g.	No caso de projetos de investimento em curso deverá ser indicada a respetiva execução e o valor remanescente de investimento a realizar, desagregado por fonte de financiamento.			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
1.3		Piano de Reestruturação					
	a.	No plano de reestruturação deverão ser indicadas as medidas a adotar num horizonte temporal de 3 anos, com vista a cumprir as orientações governamentais específicas para a empresa, devendo este conter:					
	i.	Indicadores da atividade;					O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	ii.	Indicadores de recursos humanos;					O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	iii.	Indicadores económico-financeiros.					O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
2.		Prazo limite para a disponibilização dos IPG					
	a.	O prazo limite para carregamento dos IPG é o dia 15 de dezembro de 2014, devendo toda a documentação ser disponibilizada de forma desmaterializada através da plataforma SINIEF.			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
3.		Pressupostos Macroeconómicos de Referência	13				
	a.	O PAO é elaborado com base nos pressupostos macroeconómicos apresentados nas instruções da DGTf sobre a elaboração dos IPG.		x			O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
4.		Princípios Financeiros - Referência para 2015	13				
	a.	Crescimento do EBITDA face ao ano anterior de forma a garantir a sustentabilidade económico-financeira da empresa.			x		O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
4.1		Piano de Redução de Custos					
	a.	Para o conjunto de empresas desafiadas, o objetivo consiste em garantir um orçamento económico equilibrado, traduzido num (...) EBITDA) nulo, por via de uma redução dos custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços com pessoal (excluindo indemnizações) de 15%, no seu conjunto, em 2015, face a 2010;					
	i.	A empresa garante um orçamento económico equilibrado, traduzido num EBITDA nulo;					
	ii.	A empresa reduz os custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços com pessoal (excluindo indemnizações) em 15%, no seu conjunto, em 2015, face a 2010;					
	b.	Para o conjunto de empresas com EBITDA positivo, o objetivo consiste na redução dos gastos operacionais (supramencionados), assegurando a redução do peso dos GO no volume de negócios, expurgado dos montantes recebidos a título de subsídios à exploração e indemnizações compensatórias.					
	i.	Assiste-se a uma redução dos gastos operacionais de 2014 para 2015;					

01-07-2015



Plano de Atividades e Orçamento 2015-2017. Cumprimento das Orientações Legais para EPNR  
(incluindo as Instruções da DGTf sobre a elaboração dos IFG - 2015)

			Página	Identificação		UTAM
				sim	não	
		ii. A empresa reduziu o peso dos gastos operacionais (supramencionados) no volume de negócios, expurgado dos montantes recebidos a título de subsídios à exploração e indemnizações compensatórias;			x	✓
		c. Os gastos com comunicações, despesas com deslocações, ajudas de custo e alojamento devem manter-se ao nível dos verificados a 31 de dezembro de 2014, salvo se o aumento decorrer de processos de internacionalização das empresas ou aumento de atividade devidamente justificados e aceites pelas tutelas				
		i. Os gastos mantêm-se ao nível dos verificados a 31 de dezembro de 2014;			x	✓
		ii. Os gastos aumentam no decorrer dos processos de internacionalização das empresas ou aumento de atividade devidamente justificados e aceites pelas tutelas.			x	✓
		d. As empresas do SEE devem assegurar, em 2015, a redução dos gastos associados à frota automóvel comparativamente com os gastos em 31 de dezembro de 2014, através da redução do número de veículos e da revisão das categorias dos veículos em utilização, maximizando o seu uso comum	84			
		i. A empresa reduziu os gastos associados à frota automóvel comparativamente com os gastos em 31 de dezembro de 2014;			x	✓
		ii. A empresa reduziu o número de veículos do seu parque automóvel e efetua a revisão das categorias dos veículos em utilização, maximizando o seu uso comum.			x	✓
5.		Aspetos Adicionais				
5.1		Recursos Humanos				
	a.	Deverá ser indicada a evolução do número de RH para o período 2011-2015 e de gastos com pessoal, desagregados por: i) órgãos sociais, ii) dirigentes e iii) restantes trabalhadores, conforme quadro disponibilizado pela DGTf.	16	x		✓ Em 2017 a entidade terá 130 colaboradores, dos quais 3 membros do Conselho de Administração. A rubrica "Gastos com Pessoal" apresenta um forte aumento (61% a 71%, face a 2015).
5.1.1		Evolução do Número de RH				
	a.	Durante o ano de 2015, as empresas do setor público empresarial e suas participadas devem prosseguir a redução dos seus quadros de pessoal, adequando-os às efetivas necessidades de uma organização eficiente			x	✓ O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
	i.	Durante o ano de 2015, a empresa reduziu os seus quadros de pessoal;			x	✓
	ii.	Durante o ano de 2015, as suas participadas reduziram os respetivos quadros de pessoal;				
	iii.	Os quadros de pessoal existentes adequam-se às efetivas necessidades de uma organização eficiente.	16	x		✓
5.1.2		Orientações sobre Remunerações				
	a.	Deverão ser tomadas em consideração as orientações sobre política remuneratória constantes na proposta da Lei do OE2015 e na Lei n.º 75/2014, de 12 de Setembro.	17	x		✓
5.1.3		Benefícios pós-emprego				
	a.	Para as empresas do setor público empresarial com resultados líquidos negativos nos três últimos exercícios, apenas é permitido o pagamento de complementos às pensões atribuídas por um qualquer sistema de proteção social, nos casos em que os complementos sejam financiados por contribuições/quotizações dos trabalhadores.	17		x	✓ O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.
5.2		Endividamento				
	a.	Em 2015, o crescimento do endividamento das empresas públicas não pode exceder os 3%, considerando o financiamento remunerado corrigido pelo capital social realizado, de acordo com a fórmula providenciada pela DGTf.	17		x	✓ O PAO foi elaborado tendo por base a premissa de que se trata de uma nova empresa.

*Handwritten signature and initials.*

*Salvo*

# ANEXO ao RELATÓRIO DE ANÁLISE 197/2015

ANI, S.A.

UTAM

Plano de Atividades e Orçamento 2015-2017. Cumprimento das Orientações Legais para EPUR (Incluindo as Instruções da DGTf sobre a elaboração dos IPG - 2015)				Identificação		UTAM	
				sim	não	n.a.	observações
5.3			Indemnizações Compensatórias e Subsídios				
			Devem ser indicados os montantes definidos pelas regras e constantes da proposta de Lei do OE2015.	17	x		A ANI cumpriu no seu Plano de Atividades e Orçamento 'a verba inscrita no Relatório do OE para 2015, Anexo A3 - Transferências da AC para as Entidades Públicas Empresariais referida à transferência da FCT para a ANI no montante de 1.950.000 € e 1.462.500 €.
Legenda							
				n.a.	Não aplicável		
				✓	O tema foi objeto de análise		

44

00

00



# **ANI - AGÊNCIA NACIONAL DE INOVAÇÃO**

**PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2015**

## ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO .....	3
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	7
2.1	Missão .....	7
2.2	Modelo de Governança: Órgãos Sociais .....	7
2.3	Estrutura Orgânica .....	10
3	PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÕES DE REFERÊNCIA.....	13
3.1	Do Setor Empresarial do Estado.....	13
3.2	Do Plano Estratégico da Empresa .....	16
4	OBJECTIVOS DE GESTÃO DA EMPRESA.....	20
5	GESTÃO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	22
5.1	Incentivos Financeiros à I&D .....	24
5.2	Infraestruturas Tecnológicas .....	25
5.3	Incentivos Fiscais .....	26
6	PROJETOS E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	27
6.1	Projetos .....	28
6.2	Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo de Base Tecnológica ...	29
6.3	Coordenação Nacional de Programas Internacionais .....	29
7	POLÍTICAS E PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO.....	33
7.1	Promoção Integrada do Apoio à I&D Empresarial .....	34
7.2	<i>Advisory</i> e Apoio às Tutelas Ministeriais.....	37
7.3	Parcerias e Cooperação .....	40
7.4	Caracterização do Sistema de Inovação.....	41
7.5	Conselho Coordenador ENEI .....	42
8	SERVIÇOS CORPORATIVOS.....	46
8.1	Estratégia Corporativa.....	46
8.2	Apoio Logístico .....	61
9	Demonstrações Financeiras .....	65
9.1	Demonstração da posição financeira .....	65
9.2	Demonstração do rendimento integral .....	66
9.3	Demonstração da alteração dos capitais próprios .....	66
9.4	Demonstração de fluxos de caixa .....	67
	Anexo I – Plano Estratégico e de Operacionalização da ANI .....	68
	Anexo II – Plano de Investimentos.....	74
	Anexo III – Plano de Financiamento .....	75
	Anexo IV - Anexo às Demonstrações Financeiras Individuais .....	76

Figura 1: Modelo de Governança da ANI .....	8
Figura 2: Órgãos Sociais da ANI .....	8
Figura 3: - Composição da Mesa da Assembleia Geral.....	9
Figura 4: Composição do Conselho de Administração .....	9
Figura 5: Composição do Conselho Consultivo .....	10
Figura 6: Orientações determinadas pela gestão e impacto na empresa.....	10
Figura 7: Macroestrutura Orgânica .....	11
Figura 8: Matriz de Responsabilidades Organizacionais .....	11
Figura 9: Plano de Racionalização de Custos da ANI .....	14
Figura 10: Evolução das Necessidades de Recursos Humanos .....	16
Figura 11: Posicionamento da empresa e intervenção ao longo da cadeia de valor .....	17
Figura 12: Indicadores de Gestão da Agência Nacional de Inovação .....	21
Figura 13: Objectivos para 2015 da Área de Negócio – Gestão de Sistemas de Incentivos ...	23
Figura 14: Indicadores de atividade QREN na ANI em 2015 .....	24
Figura 15: Objectivos para 2015 da Área de Negócio – Projetos e Internacionalização.....	28
Figura 16: Objectivos para 2015 da Área de Negócio de Políticas e Promoção da Inovação .	34
Figura 17: Objectivos para 2015 da Direção de Estratégia Corporativa.....	47
Figura 18: Evolução do número de veículos e gastos com a frota .....	64
Figura 19: Demonstração da posição financeira .....	65
Figura 20: Demonstração do rendimento integral .....	66
Figura 21: Demonstração da alteração dos capitais próprios .....	66
Figura 22: Demonstração de fluxos de caixa .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

Em 28 de dezembro de 2012 foi publicado o **Decreto-Lei n.º 266/2012**, o qual, no seu artigo 16º, **previa a dissolução da AdI – Agência de Inovação, Inovação Empresarial e Transferência de Tecnologia S.A**, sociedade comercial de natureza jurídica anónima, constituída por escritura pública no ano de 1993, tendo por objecto social o desenvolvimento de ações destinadas a apoiar a inovação tecnológica e empresarial em Portugal.

**No entanto, um conjunto de fatores (internos e externos) alterou as circunstâncias que determinaram tal decisão e recomenda a prioridade ao reforço da articulação entre o Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) e o tecido empresarial.**

Na esfera interna destacam-se as Prioridades Nacionais para a Competitividade e Internacionalização definidas pela RCM (33/2013), a Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego (EFICE) aprovada em RCM (91/2013, de 23 dezembro), e sobretudo a Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENI) e o processo de negociação do Acordo Parceria com a Comissão Europeia (CE) relativo à atribuição a Portugal do novo ciclo de fundos estruturais. Todas são unânimes na análise da evolução recente do Sistema de I&D e Inovação (I&D&I) e no diagnóstico das linhas estratégicas a adoptar.

De facto, ao longo dos últimos anos, o Sistema de I&I evoluiu num processo acelerado de convergência com a média da UE27, oferecendo hoje um perfil diversificado de competências científicas e tecnológicas crescentemente internacionalizadas e com forte potencial inovador.

Não obstante, e apesar dos progressos verificados, **Portugal apresenta ainda um nível de intensidade tecnológica e de resultados dos processos de inovação, bastante inferior à maioria dos seus congéneres europeus** revelando um insuficiente grau de articulação entre as empresas e as instituições do SCTN, bem como baixos índices de absorção de recursos humanos altamente qualificados pelas empresas, nomeadamente de doutorados.

Deste modo, na **RCM 33/2013 que veio definir as Prioridades Nacionais para a Competitividade e Internacionalização**, pode ler-se que no domínio da competitividade e internacionalização, **deve ser dada prioridade ao “...reforço da articulação entre o SCTN e o tecido empresarial...tendo em vista a valorização económica das capacidades instaladas em Ciência e Tecnologia (C&T)...”, e que “...os investimentos em Investigação e Inovação (I&I), deverão ter como linhas orientadoras...o reforço da articulação entre os atores do sistema nacional de inovação”.**

A **RCM 91/2013** de 23 de dezembro de 2013, **aprova a EFICE** e mantém a linha orientadora da RCM 33/2013 definindo como prioritário o “...fortalecimento da colaboração entre as empresas e as instituições do sistema científico e tecnológico tendo em vista garantir um crescente esforço de fomento e financiamento do investimento em I&D com aplicabilidade comercial. Neste documento **o Governo prevê expressamente a “criação de uma entidade nacional dedicada ao fortalecimento da colaboração entre empresas e o SCTN”**, a qual será instrumento central de intervenção na implementação de boa parte das medidas de inovação e empreendedorismo previstas na EFICE.

Em paralelo, como condição *ex-ante* de acesso ao novo quadro comunitário de apoio, **a CE exigiu aos Estados Membros que elaborassem uma Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3 - Research and Innovation Strategies for Smart Specialization)**, com o principal objetivo de garantir que, na área da I&I, os fundos estruturais são aplicados de acordo com um plano de ação bem definido, alicerçado nas vantagens competitivas dos países e/ou das regiões.

**No âmbito da negociação do Acordo de Parceria a CE exigiu a Portugal que identificasse uma organização que garanta, na área da I&I, que o país aplica os fundos estruturais de acordo com as prioridades definidas na ENEI.**

**Pelo que, o Estado Português assumiu o compromisso com a CE de prever, no modelo de Governança definido para a ENEI, a criação de um Conselho Coordenador, presidido pela nova Agência Nacional de Inovação (ANI).**

Na envolvente externa, o lançamento do novo Programa Quadro Europeu de Apoio à I&D&I e Empreendedorismo – Horizonte 2020 (H2020) – deu igualmente um forte contributo para a alteração das circunstâncias que determinaram a decisão de extinção da AdI.

Com uma dotação financeira de cerca de 80.000M€ disponível para um período de 7 anos (2014-2020), o H2020 apresenta um novo conceito, numa parte significativa dos seus programas, determinado por uma visão *bottom-up*, segundo a qual a segmentação temática e as atividades a desenvolver são sobretudo determinadas e impulsionadas pelo mercado.

Em paralelo, tem vindo a ser dada importância crescente à articulação entre programas e iniciativas europeias e nacionais ou regionais, nomeadamente na área do financiamento, procurando que os diversos instrumentos se completem na cobertura do ciclo de inovação e possam alavancar mais financiamento privado.

A coordenação da promoção e apoio à participação das comunidades nacionais, científica e empresarial, estava a cargo de equipas da FCT. No entanto, atendendo ao

novo conceito do H2020, entendeu o governo promover uma maior participação da economia na gestão da promoção programa, decidindo colocar essas equipas num contexto apropriado à promoção integrada dos apoios nacionais e internacionais à I&D e inovação empresarial, que veio a materializar-se na ANI.

Assim, e atendendo aos diversos factores acima elencados, o Governo, através dos Ministérios da Economia e da Educação e Ciência entende assumir particular relevância a existência de uma plataforma comum que corporize a opção por um crescente alinhamento nas políticas prosseguidas nas áreas da Ciência e da Economia, e as operacionalize.

Deste modo, **o Governo, através do Decreto-Lei nº82/2014, de 20 de maio, veio revogar o antedito artº16 do Decreto-Lei nº266/2012, optando assim por reverter a decisão de dissolução da AdI, decidindo reposiciona-la estrategicamente, alterando a sua designação, e lançando a nova ANI – Agência Nacional de Inovação** com a principal atribuição de promoção da valorização do conhecimento, nomeadamente, através de uma maior e melhor colaboração e articulação entre empresas e SCTN.

Em Julho de 2014 foi recrutada a equipa que viria a integrar o Conselho de Administração (CA) da ANI, e em Setembro de 2014, o Estado, através dos Ministérios da Economia e da Educação e Ciência, e os acionistas da empresa, IAPMEI e FCT, aprovaram o Plano de Operacionalização da ANI – Agência Nacional de Inovação, que define os Termos de Referencia para a Estratégia e a Atividade da Empresa (integralmente disponível no ANEXO I).

Também em Setembro de 2014, em Assembleia Geral, foram aprovados os Estatutos da Empresa, e eleito o novo CA, que viria a iniciar funções no dia 01 de Outubro de 2014, tendo os acionistas dado instruções no sentido de ser preparado **o PAO de 2015, em conformidade com o Plano de Operacionalização da ANI, respeitando as diretrizes da circular da DGTF, mas considerando que a ANI é, na prática, uma nova empresa, com um mandato, âmbito de atuação, tipologia e volume de atividade e, consequentemente, uma escala, radicalmente diferentes daquelas que a AdI tinha à data, pelo que a análise comparativa com exercícios anteriores perde sentido e relevância.**

**Por outro lado, foi considerada relevante a apresentação de um plano e Orçamento que projete as atividades da organização num horizonte mais alargado do que apenas o ano de 2015, tendo-se optado por considerar um período de 3 anos (alinhado com o mandato da Administração).**

Assim que iniciou funções, **o CA começou a desenvolver um trabalho de levantamento e diagnóstico do estado da empresa,** e das suas reais capacidades e



disponibilidades de recursos (humanos, financeiros, infraestrutura). **Foi possível concluir muito rapidamente que**, não obstante a reversão da decisão de dissolução da AdI, a organização tinha já tomado algumas medidas de preparação para uma eventual absorção pelo IAPMEI, tendo efetuado uma forte redução do seu número de efetivos, o que, somado ao longo processo de transição e relativa indecisão em torno do lançamento da ANI, **deixou a organização sem uma orientação clara e fortemente limitada em termos de recursos, competências, capacidades e meios**, mas ainda assim com uma enorme expectativa no futuro.

Este novo contexto, em que a organização se irá dedicar a um conjunto bastante mais vasto de tarefas e responsabilidades em termos de programas quer nacionais quer internacionais, **vai obrigar a uma reestruturação, requalificação e redimensionamento que a capacitem, dotando-a dos meios humanos e financeiros que lhe permitam responder de forma positiva aos diversos desafios e funções atribuídas.**

De modo a planear de forma adequada esse futuro foi iniciado um processo de reflexão estratégica profundo, que envolveu todos os quadros da empresa, o seu Conselho Consultivo, acionistas e tutelas, e que viria a dar corpo a este Plano de Atividades e Orçamento.

**O ano de 2015 será assim um ano de enormes e exigentes desafios para a empresa.** Encerrado o processo de definição estratégica, planeada a atividade, e assegurados os meios necessários à sua implementação, é chegado o momento da execução e do lançamento, na prática, da nova Agência Nacional de Inovação. Um desafio que deverá motivar a equipa, os acionistas e demais parceiros, na medida em que representa uma enorme oportunidade para a sofisticação e articulação do Sistema Nacional de Inovação, com benefícios evidentes para o SCTN, para as empresas, e para a sociedade no seu conjunto.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A ANI – Agência Nacional de Inovação, SA resulta do reposicionamento da AdI – Agência de Inovação, Inovação Empresarial e Transferência de Tecnologia S.A, sociedade anônima de capitais exclusivamente públicos, constituída por escritura pública no ano de 1993.

A ANI mantém natureza societária da sua antecessora sendo por isso uma sociedade anônima de capitais exclusivamente públicos, e encontra-se na dependência, respetivamente, do membro do Governo responsável pela área da Economia e do membro do Governo responsável pela área da Ciência que, sem prejuízo dos poderes conferidos por lei ao membro do Governo responsável pela área das Finanças, assumem em articulação o exercício das competências legalmente atribuídas à tutela setorial, através da participação acionista, paritária, da FCT IP e do IAPMEI IP, no capital social da empresa.

A empresa tem um capital social, no valor de 5.176.376,50 euros, e integra a noção de empresa pública detida de forma indireta, estando sujeita ao âmbito de aplicação subjetivo do Decreto-Lei n.º 113/2013 - Regime do Setor Público Empresarial do Estado (RJSPE).

### **2.1 Missão**

Tendo por enquadramento o definido nas bases do Plano de Operacionalização da ANI – Agência Nacional de Inovação, que define os Termos de Referencia para a Estratégia e a Atividade da Empresa, a nova ANI espelha o alinhamento entre as políticas de ciência e de economia, tendo como principal objetivo promover o reforço da competitividade nacional através da valorização do conhecimento científico e tecnológico e a sua transformação em crescimento económico.

Neste contexto, e de acordo com o definido pelos Estatutos, a sua missão passa por:

- Reforçar a transferência do conhecimento para o tecido económico
- Aumentar a participação do sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) e empresas nas redes internacionais de I&I
- Reforçar o investimento empresarial em I&I
- Promover um ambiente social favorável ao empreendedorismo tecnológico

### **2.2 Modelo de Governação: Órgãos Sociais**

Atento à abrangência temática e à ambição que confiou à ANI, decidiu o Governo dotar a empresa de um modelo de governação que lhe permita assumir uma posição central no diálogo estratégico e das políticas ciência-economia, e, consequente e

imperativamente, de absoluta paridade ao nível dos organismos que intermedeiam a ação governativa nestas duas áreas.

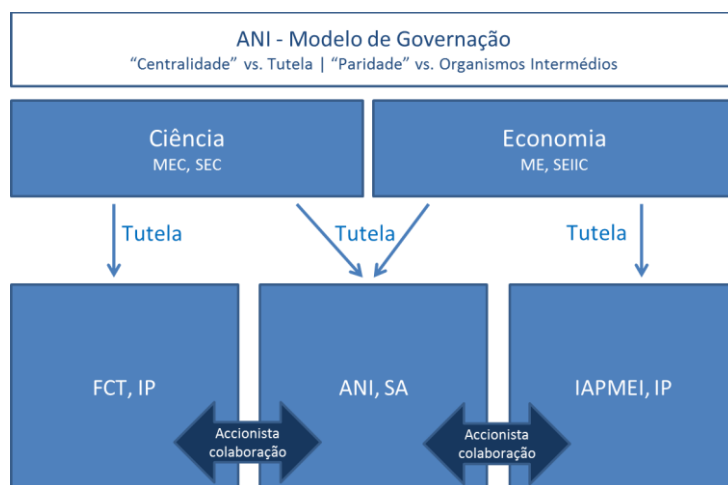


Figura 1: Modelo de Governança da ANI

O modelo de governo apresentado na figura anterior procura sublinhar a dependência tutelar setorial com o Ministério da Economia e o Ministério da Educação e Ciência que, exercido na prática de forma direta, garante o alinhamento estratégico entre as duas tutelas.

De acordo com os estatutos da empresa, são órgãos sociais da ANI a assembleia geral, o conselho de administração, o conselho consultivo, e o fiscal único. A figura seguinte representa o modelo delineado para o relacionamento entre os diferentes órgãos e que garante o alinhamento necessário entre os veículos acionistas e tutelas setoriais.

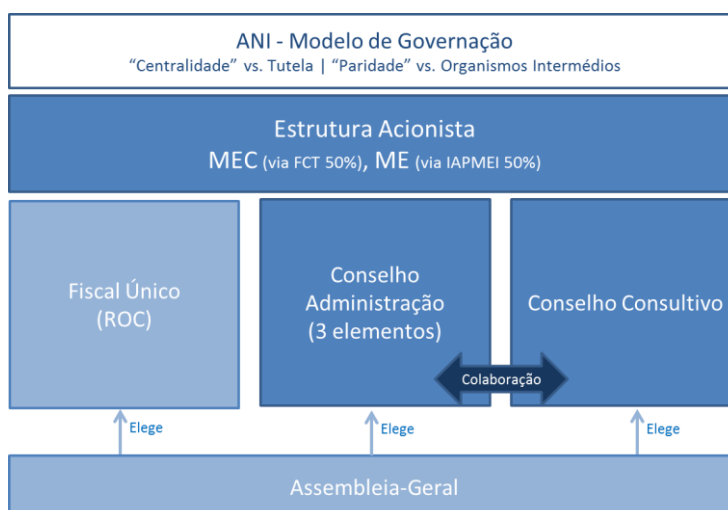


Figura 2: Órgãos Sociais da ANI

### 2.2.1 Assembleia Geral

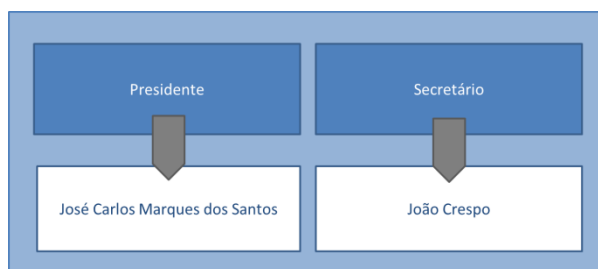


Figura 3: - Composição da Mesa da Assembleia Geral

### 2.2.2 Conselho de Administração

A ANI é gerida por um Conselho de Administração, composto por três membros, eleitos pela Assembleia Geral. O Conselho de Administração têm os mais amplos poderes de representação da Sociedade, competindo-lhe a definição da orgânica interna e elaboração dos respectivos regulamentos, determinando a orientação da atividade da Sociedade, autorizando as operações relativas ao seu objeto, representando-a em juízo ou fora dele, constituindo mandatários com os poderes que entender, e desempenhando as demais funções que por lei ou pelos estatutos da Sociedade lhe sejam cometidas.

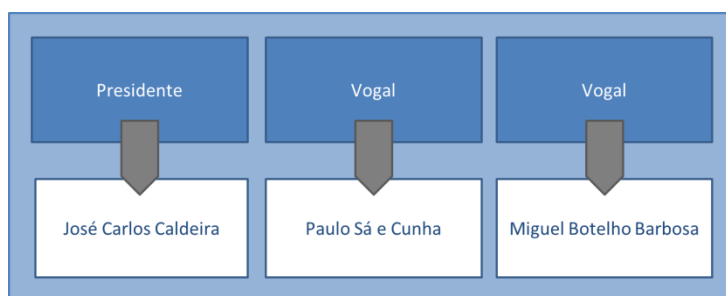


Figura 4: Composição do Conselho de Administração

### 2.2.3 Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo acompanha e apoia a atividade do CA, e é constituído por um número par de personalidades, provenientes em números iguais da comunidade científica e empresarial, incluindo ainda um representante de cada um dos acionistas.

Os elementos que compõem o Conselho Consultivo são escolhidos pela Assembleia Geral, e a sua função é aconselhar o Conselho de Administração sobre as opções da Sociedade, emitindo pareceres não vinculativos, designadamente, sobre o plano de atividades e orçamento, e o relatório de gestão e contas, ambos a apresentar à

Assembleia Geral, e ainda sobre outras questões que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração.

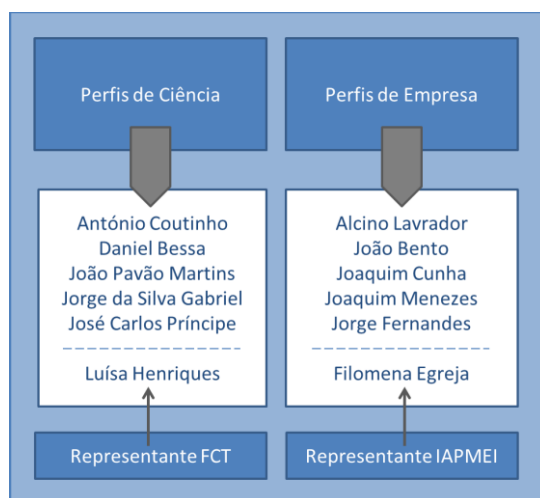


Figura 5: Composição do Conselho Consultivo

### 2.3 Estrutura Orgânica

A estrutura organizacional da ANI pretende alcançar uma maior coerência interna e capacidade de resposta no desempenho das funções asseguradas pela empresa, no âmbito do seu Plano de Operacionalização, que define os Termos de Referencia para a Estratégia e a Atividade da Empresa, tendo por base as seguintes orientações determinadas pela gestão:

Orientação ao NEGÓCIO, com a simplificação e racionalização do modelo de gestão	Alinhamento da estrutura com as actividades da cadeia de valor Separação entre unidades core e funções de suporte transversal
Orientação à EFICIÊNCIA desenvolvendo competências dedicadas	Reforço das competências de planeamento e controlo Reforço das competências de desenvolvimento corporativo Abordagem segmentada à gestão de clientes e parceiros
Orientação COMERCIAL E AO CLIENTE, que permita desenvolver e alargar a oferta de serviços	Aprofundamento das competências comerciais e de gestão de cliente com enfoque na promoção dos sistemas de incentivos e na prestação de serviços a terceiros.

Figura 6: Orientações determinadas pela gestão e impacto na empresa

O modelo de organização interna da ANI, representado na macroestrutura apresentada na figura seguinte, prevê 5 direcções: 3 grandes áreas de negócio (Gestão de Incentivos, Projetos e Internacionalização, e Políticas e Promoção da Inovação) e 2 áreas corporativas ou de suporte (Estratégia Corporativa e Apoio Logístico). As 3 áreas de negócio, compreendem um conjunto de unidades de negócio que irão apoiar empresas e outras entidades, numa perspetiva de “*front office*” da ANI para o exterior. As áreas corporativas incluem igualmente um conjunto de unidades especializadas.

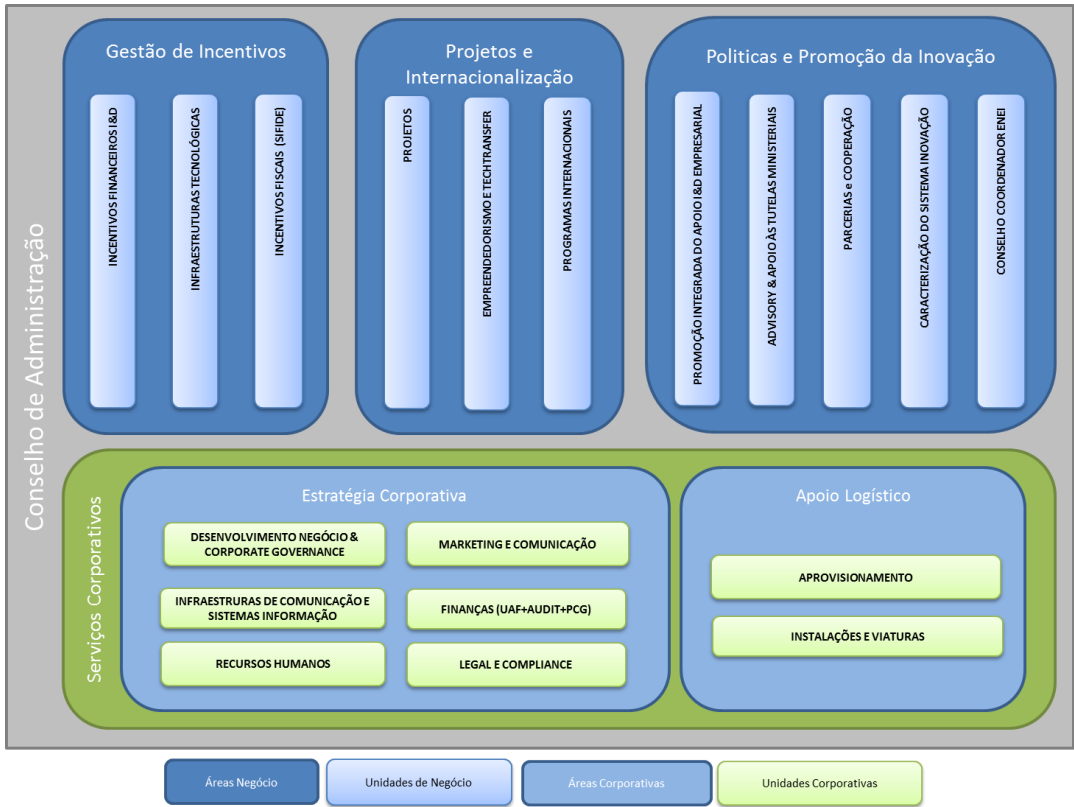


Figura 7: Macroestrutura Orgânica

Apresenta-se finalmente, na figura seguinte, a matriz com os pelouros e responsabilidades dos administradores sobre as unidades internas, indicando para cada unidade um administrador responsável (sombreado forte) e um de suporte (sombreado claro), com a exceção das áreas de desenvolvimento de negócio e de recursos humanos, que, pela sua especificidade e relevância, envolverão os três administradores. Esta distribuição será alvo de reavaliação e, se necessário, reajuste anual.

Matriz de Responsabilidades Organizacionais																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Áreas de Negócio				Gestão de Incentivos			Projetos e Internacionalização			Políticas e Promoção da Inovação				Estratégia Corporativa						Apoio Logístico																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Conselho Administrativo		Unidades de Negócio		Incentivos Financeiros I&D			Projetos			Promoção Integrada do Apoio à I&D Empresarial			Advisory e Apoio às Tutelas Ministeriais			Desenvolvimento de Negócio e Corporate Governance			Infraestruturas de Comunicação e Sistemas de Informação			Recursos Humanos			Legal e Compliance			Marketing & Comunicação			Financeiro			Análise, Planeamento Financeiro, Contabilidade e Auditoria			Aprovisionamento			Instalações e Viaturas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
				Infraestruturas Tecnológicas			Empreendedorismo e TechTransfer			Programas Espaço, H2020 e Eurostars			Parcerias e Cooperação			Caracterização do Sistema Nacional de Inovação			Conselho Coordenador da ENEI																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
				JCC																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

Figura 8: Matriz de Responsabilidades Organizacionais

Numa fase inicial, e até o Conselho de Administração ter efetuado um levantamento exaustivo dos recursos e competências da equipa da ANI, os Administradores assumirão a Direção das áreas de negócio, que serão posteriormente atribuídas a outros elementos da organização, existentes ou a contratar.

### **3 PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÕES DE REFERÊNCIA**

Na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) e respectivas projeções financeiras foram tidos em consideração os objetivos estabelecidos no âmbito do Plano de Operacionalização, que define os Termos de Referência para a Estratégia e a Atividade da Empresa e, no Plano Estratégico que veio, mais tarde, a ser apresentado e aprovado pelo Conselho Consultivo, bem como os princípios e pressupostos de referência para as empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE), designadamente os constantes do ofício-circular da Direção-Geral do Tesouro e Finanças de 02 de dezembro de 2014, com as necessárias adaptações, uma vez que, como referido na introdução, se deve considerar que a ANI é, na prática, uma nova empresa com um mandato, âmbito de atuação, tipologia e volume de atividade e consequentemente, uma escala radicalmente diferente daquela que a AdI tinha, à data, pelo que a análise comparativa com exercícios anteriores perde sentido e relevância, sendo dado destaque à evolução operacional, económica e financeira, no triénio 2015-2017.

#### **3.1 Do Setor Empresarial do Estado**

##### **3.1.1 Adoção de Estratégias de Maximização das Receitas**

A principal componente da receita da ANI refere-se à atividade de gestão e assistência técnica de sistemas de incentivos, complementada pelas receitas provenientes da participação da empresa em projetos nacionais e internacionais e, em escala substancialmente menor, receitas de prestação de serviços a terceiros.

Fruto do profundo alargamento do âmbito de ação e do volume de atividade previsto pela empresa para o ano de 2015, perspetiva-se o aumento muito acentuado da receita global da ANI devido, fundamentalmente, ao aumento da atividade de gestão de incentivos, por efeito da sobreposição da conclusão do QREN com o lançamento do Portugal2020, e pela concretização de medidas que visam potenciar as receitas de outros projetos, e ainda alguns serviços especializados de apoio à inovação.

##### **3.1.2 Plano de Racionalização de Custos**

O aumento muito significativo do volume de atividade da ANI permitirá dar início, já em 2015, a um caminho de exigência e rigor acrescido que visa assegurar ganhos de eficiência nas atividades desenvolvidas pela empresa com consequente impacto na racionalização dos seus custos operacionais, com destaque para os FSEs.

Apresenta-se de seguida quadro com o conjunto de indicadores definidos pela DGTF relativamente à preparação do Plano de Atividade e Orçamento de 2015.



valores em €

Designação	Previsão	Previsão	Previsão	Var 2016/2017		Var 2017/2015	
	2015	2016	2017	Valor	%	Valor	%
CMVMC	0	0	0	0		0	
FSE	3.763.972	3.796.086	3.920.328	32.114	1%	156.356	4%
Deslocações/Estadas	189.647	392.678	412.291	203.031	107%	222.644	117%
Ajudas de Custo <sup>A)</sup>	14.613	32.326	33.943	17.713	121%	19.330	132%
Comunicações	112.455	156.618	167.739	44.163	39%	55.284	49%
Gastos com o pessoal s/ Indemnizações	2.545.379	4.176.370	4.419.987	1.630.991	64%	1.874.608	74%
<b>Total <sup>(1)</sup></b>	<b>6.309.351</b>	<b>7.972.456</b>	<b>8.340.315</b>	<b>1.663.105</b>	<b>26%</b>	<b>2.030.964</b>	<b>32%</b>
Volume e Negócios (VN) <sup>B)(2)</sup>	315.857	200.099	206.534	-115.758	-37%	-109.323	-35%
Subsídios e ind. Compensatórias (IC) <sup>(3)</sup>	4.083.308	4.812.710	5.110.642	729.402	18%	1.027.333	25%
Peso dos Gastos/VN <sup>(1)/(2)</sup>	20	40	40	20	99%	20	102%

A) O valor das Ajudas de custo encontra-se refletido na conta SNC 63 - Gastos com o Pessoal e não 62 - FSE's

B) O Volume de Negócios não deve incluir subsídios e indemnizações compensatórias

Figura 9: Plano de Racionalização de Custos da ANI

Salienta-se a evolução da margem de EBITDA em 2015/16/2017, que será, respectivamente, 5%, 6% e 7%, o que corresponde a um aumento de 344.663€ no volume de EBITDA entre 2015/17, e reflete o resultado das ações destinadas assegurar ganhos de eficiência na operação da empresa.

### Redução do Prazo Médio de Pagamentos e do Volume de Pagamentos em Atraso

A ANI tem vindo a praticar um prazo médio de pagamentos inferior a 60 dias e, em consequência de ganhos de eficiência a extrair do redesenho dos principais processos e procedimentos administrativos prevê praticar reduzir este prazo, tendo como objectivo aproximá-lo, progressivamente, dos 30 dias.

### Evolução das Necessidades de Recursos Humanos

Na introdução deste PAO foi detalhadamente apresentada a circunstância particular em que a ANI se encontra e que de forma telegráfica aqui se reproduz:

*“O Decreto-Lei n.º 266/2012 veio prever, através do artigo 16º, a extinção da AdI. No entanto, um conjunto de fatores de ordem interna e externa vieram alterar significativamente as circunstâncias que determinaram tal decisão, tendo o Governo optado por a reverter, e decidido lançar a ANI – Agência Nacional de Inovação, alargando consideravelmente âmbito de ação e o leque de atividades relativamente à sua antecessora.”*

Não obstante, tinha sido já efectuada uma forte redução do número de efetivos da AdI, deixando-a profundamente debilitada em recursos, competências e capacidade operacional.

Deste modo, atendendo ao novo contexto em que a organização se encontra, já detalhado nas secções anteriores do documento, é fundamental empreender um

esforço de redimensionamento e requalificação da equipa, o que não deixará de ter consequências ao nível dos gastos com pessoal.

Este esforço começa já em 2015, estando previsto encerrar este exercício com 110 colaboradores, o que releva um esforço de redimensionamento considerável, na sua maioria devido à incorporação do efetivo da FCT envolvido nas atividades transferidas para a ANI (crescimento inorgânico), bem como ao pico de atividade gerado pela simultaneidade da conclusão dos projetos do QREN e do lançamento do Portugal 2020 (crescimento orgânico), o remanescente pretende colmatar falhas sérias de competências e capacidade de liderança e direção.

Ao longo de 2016 a empresa pretende impulsionar a área de projetos e internacionalização, bem como solidificar algumas das áreas relacionadas com a transferência de competências e iniciativas da FCT para a ANI na área dos programas Internacionais, designadamente, “Horizonte 2020” e promoção do empreendedorismo e da transferência de tecnologia, estando prevista a contratação de 12 elementos adicionais.

No ano de 2017 será necessário proceder a reforço adicional na área de gestão de incentivos, através da contratação de 8 pessoas.

Importa ainda relevar a crescente eficiência organizacional implícita neste esforço de redimensionamento que, em linha com as melhores práticas, reduz fortemente o peso do pessoal adstrito a atividades de suporte, cujo valor fica, pela primeira vez nos últimos 7 anos, abaixo do limiar dos 20%.

Em todo o caso, deve notar-se que esta estimativa pressupõe, do ponto de vista operacional, uma simplificação significativa dos processos do Portugal 2020 comparativamente com o QREN, nomeadamente ao nível dos custos de estrutura. Só assim será possível assegurar a gestão de sistemas de incentivos, dentro dos níveis de serviço previstos na legislação, com os recursos aqui planeados.

Apresenta-se o quadro com a evolução do efetivo e custos com Recursos Humanos, conforme instruções da DGTF para preparação do PAO.

*valores em €*

Designação	Previsão	Previsão	Previsão	Var. 2017/2015	
	2015	2016	2017	Valor	%
<b>Gastos totais com pessoal (1) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)</b>	<b>2.657.128</b>	<b>4.188.655</b>	<b>4.432.272</b>	<b>1.775.144</b>	<b>67%</b>
(a) Gastos com Órgãos Sociais	218.382	231.136	237.423	19.041	9%
(b) Gastos com Cargos de Direcção	44.147	147.218	149.958	105.811	240%
(c) Remunerações do pessoal (1)+(2)	1.866.875	3.041.117	3.230.981	1.364.105	73%
(i) Vencimento base+Subs. Férias+Subs. Natal	1.767.400	2.880.733	3.060.060	1.292.660	73%
(ii) Outros Subsídios	99.475	160.384	170.920	71.445	72%
...Impacto reduções remuneratórias/suspensão subsídios em cada ano	77.925	93.474	63.557	-14.369	-18%
(d) Benefícios pós-emprego	0	0	0	0	0%
(e) Restantes Encargos	477.992	769.184	813.910	335.919	70%
(f) Rescisões/Indemnizações	49.732	0	0	-49.732	-100%
Designação	Previsão	Estimativa	Previsão	Var. 2015/2012	
	2015	2016	2017	Valor	%
Nº Total RH (O.S.+Cargos de Direcção+Trabalhadores)	110	122	130	20	18%
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	2	2	2	0	0%
Nº Cargos de Direcção sem O.S. (número)	3	3	3	0	0%
Nº Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direcção (número)	105	117	125	20	19%
Gastos com Dirigentes/Gastos com o Pessoal [(b)/((1)-(f))]	2%	4%	3%		

A) Contemplados os valores imputados às conta 63

B) Órgãos Sociais: membros do Conselho de Administração, membros do Conselho Fiscal e membros da mesa de Assembleia Geral

Figura 10: Evolução das Necessidades de Recursos Humanos

## Orientações sobre Remunerações

Conforme já referido, a estimativa para gastos com o pessoal teve como base na média dos valores praticados em 2014 e as orientações constantes na Lei 75/2014, de 12 de setembro, designadamente a aplicação de 20% da redução remuneratória prevista Lei n.º 82-B/2014. O montante das rescisões prende-se com a cessação dos contratos a termo incerto em vigor.

A estimativa de cálculo para os novos colaboradores teve em consideração a política salarial praticada e o perfil funcional ambicionado para cada posição.

## Benefícios pós-emprego

Não existentes.

## 3.2 Do Plano Estratégico da Empresa

Tendo iniciado funções a 01 de Outubro de 2014, o Conselho de Administração dedicou boa parte do seu tempo, no último trimestre de 2014, ao diagnóstico do estado da empresa, das suas reais capacidades e disponibilidades de recursos (humanos, financeiros, infraestrutura) e ao aprofundamento dos Termos de Referencia para a Estratégia e a Atividade da Empresa, que vinham definidos no seu Plano de Operacionalização.

Neste contexto, foi apresentado ao Conselho Consultivo, tendo merecido a sua ampla aprovação, um Plano Estratégico, de grande ambição, que define os principais objetivos estratégicos, o posicionamento ambicionado para a ANI e os 7 principais

eixos de atuação da organização no médio/longo prazo, bem como as linhas de ação prioritárias para cada um dos eixos referidos.

Os objectivos estratégicos de médio e longo prazo, definem a ambição da empresa para o seu âmbito de atuação nacional e internacional.

No plano nacional, a ANI ambiciona afirmar-se como referência de excelência no Sistema Nacional de Inovação. Assim, num prazo de 5 anos e a exemplo das melhores práticas internacionais, devemos assumir um papel de relevância crescente na coordenação política e estratégica da cadeia de valorização do conhecimento.

No plano internacional, foi definido que, no horizonte de uma década, a ANI deverá integrar o grupo das agências europeias de referência nesta área de atividade. Para tal, será prioritário o empenho na internacionalização e na promoção internacional do nosso Sistema de I&I. Neste contexto, a ANI deverá ser capaz de se afirmar, rapidamente, como a “porta de acesso” à Europa do Sistema de I&I.

Ambiciona-se assim uma ANI ainda mais próxima das empresas e das entidades do SCTN, aportando valor às suas atividades de inovação, e reconhecida como elemento de credibilidade nas ações de apoio ao sistema, o que deverá ser alcançado assumindo um posicionamento da empresa, perante os seus *stakeholders*, de ‘Balcão de Promoção Integrada da I&D Empresarial, da Inovação Colaborativa e do Empreendedorismo de base Científica e Tecnológica’, intervindo de forma especializada ao longo de toda a cadeia de valor:

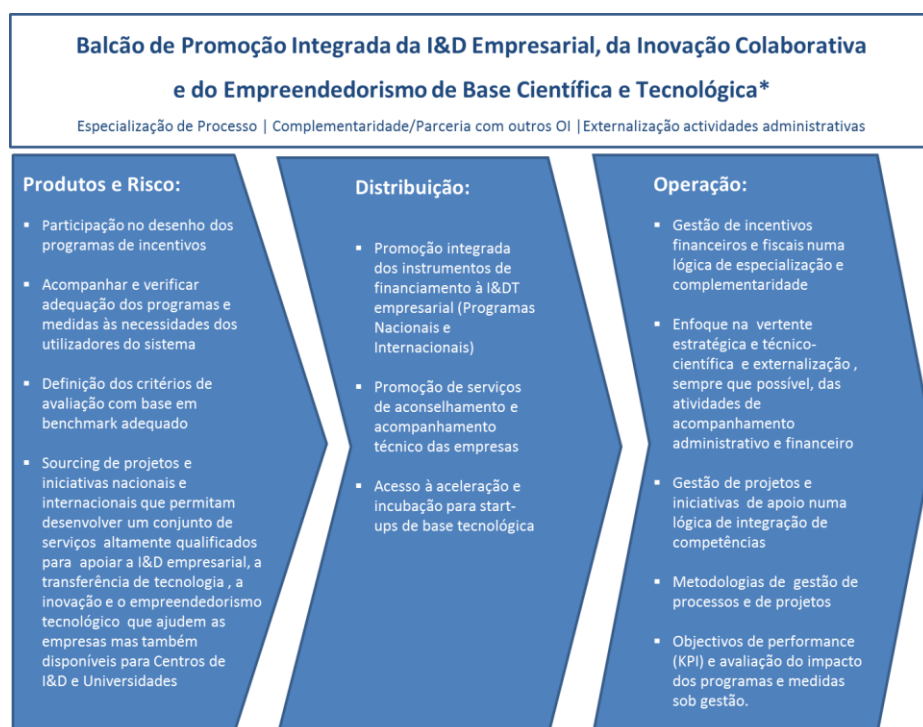


Figura 11: Posicionamento da empresa e intervenção ao longo da cadeia de valor

Os principais eixos de atuação da organização no médio/longo prazo, bem como as linhas de ação prioritárias definidas para cada um deles são os seguintes:

1. Aumentar o investimento em I&D e a sua componente privada:
  - Trazer novos atores para o sistema, sobretudo empresas e PME's;
  - Dinamizar a geração de mais projetos de I&D;
  - Desenvolver e operacionalizar novos instrumentos de apoio que incentivem um maior investimento em I&D, sobretudo por parte das empresas;
  - Promoção ativa dos apoios ao investimento em I&D;
2. Dinamizar a valorização e transferência do conhecimento:
  - Dinamizar a preparação do conhecimento científico para a sua exploração e promover a sua disseminação;
  - Promover e apoiar a transferência do conhecimento científico para as empresas através de instrumentos de apoio financeiro;
3. Aumentar a internacionalização do Sistema de I&I:
  - Dinamizar a participação nacional nos programas e iniciativas internacionais;
  - Promoção da valorização dos resultados dos projetos internacionais por entidades portuguesas;
  - Reestruturação e coordenação global da rede nacional de apoio e promoção integrada dos programas;
4. Dinamizar empreendedorismo tecnológico:
  - Concepção e operacionalização das medidas e dos instrumentos de incentivo à valorização de conhecimento científico, visando o lançamento de novas iniciativas empresariais;
  - Coordenação da rede UTEN e articulação com outras iniciativas nesta área;
5. Inteligência: Caracterizar e avaliar o Sistema de I&I
  - Levantamento e caracterização (dinâmica) do SII e dos seus principais atores, integrando sistemas existentes e desenvolvendo novos;
  - Estabelecimento de parcerias e colaborações com entidades internacionais congéneres e com entidades especializadas na avaliação de sistemas de inovação;
  - Avaliação e *benchmarking* do SII;
  - Publicitação e promoção, nacional e internacional, do SII português;
6. Desenvolver as propostas e recomendações para a política de IDI
  - Apoio ao CNEI e a outras entidades oficiais
  - Coordenação da Estratégia Nacional de Especialização Inteligente;

7. Ajustar o posicionamento ANI e reunir recursos e competências essenciais:

- Caracterização do mercado, produtos e serviços e do seu desempenho;
- Restruturação, requalificação e redimensionamento da equipa;
- Requalificação das infraestruturas IT/IS e das instalações (por forma a garantir o respeito pelas melhores praticas de HSST);
- Desenvolver e comunicar a marca ANI;

A implementação destes eixos de atividade permitirá à ANI prestar serviços de assistência técnica na gestão de incentivos e outros instrumentos de política pública, e na gestão de programas, projetos e iniciativas, nacionais e internacionais, que permitam disponibilizar às empresas, empreendedores, Centros de I&D e Universidades, um conjunto de serviços altamente qualificados no apoio à I&D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica, e serviços de *policy advisory* e apoio às tutelas Ministeriais.

## **4 OBJECTIVOS DE GESTÃO DA EMPRESA**

Os objetivos de gestão da empresa para o ano de 2015 e seguintes encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos referidos anteriormente e refletem o compromisso assumido com os seus acionistas, tutelas, e demais partes interessadas.

Estes objetivos integram um conjunto de indicadores denominados indicadores de performance, que, no seu conjunto, abarcam transversalmente a atividade da empresa e permitem aferir, ao longo do ano, sua a performance.

Atenta a debilidade da infraestrutura de planeamento e controlo de gestão, a empresa não está ainda em condições de identificar ou mensurar todos os indicadores que lhe permitam aferir de forma abrangente e detalhada, a sua performance, nem de definir, para todos os indicadores, metas específicas, mensuráveis, atingíveis e com um período claramente definido para serem alcançadas.

Deste modo, está previsto desenvolver um profundo trabalho no sentido de definir e implementar, tão rapidamente quanto possível, um Sistema de Monitorização e Controlo de Gestão que permita aferir de forma exata, tempestiva e abrangente, a performance da empresa.

Em todo o caso, a empresa está já em condições de identificar um conjunto de indicadores que consegue mensurar com alguma facilidade e relativamente aos quais dispõe de informação suficiente à definição de objectivos específicos para o ano de 2015. Estes indicadores e metas respectivas são os seguintes:

Indicadores de Gestão da Agência Nacional de Inovação			
valores em €			
Indicadores de Resultados	2015	2016	2017
<b>Custos</b>	<b>6.513.910</b>	<b>8.146.331</b>	<b>8.548.178</b>
Custos com Pessoal	2.745.930	4.345.500	4.622.868
FSE	3.763.972	3.796.086	3.920.328
<b>Rendimentos Operacionais</b>	<b>6.738.234</b>	<b>8.538.912</b>	<b>9.117.165</b>
Serviços e Atividades de Apoio ao SI&I	612.497	697.421	728.363
Projetos Europeus	216.328	507.754	551.489
Sistema de Incentivos	3.267.762	2.630.641	2.759.829
Internacionalização	162.579	1.022.994	1.116.145
Financiamento Base <sup>1</sup>	2.339.069	3.526.102	3.799.989
Outros	140.000	154.000	161.350
<b>EBITDA</b>	<b>323.244</b>	<b>491.501</b>	<b>667.907</b>
Margem de EBITDA	5%	6%	7%
<b>Investimento</b>	<b>616.705</b>	<b>1.074.386</b>	<b>219.646</b>
<b>EBITDA-Investimento</b>	<b>-293.461</b>	<b>-582.885</b>	<b>448.261</b>

1- Rendimento proveniente de subsídios à exploração concedidos pelo Governo

Indicadores de Gestão Externa	2015	2016	2017
<b>Volume de Negócios</b> (Opex+Investimento)	<b>7.130.615</b>	<b>9.220.717</b>	<b>8.767.824</b>
<b>Despesa Desagregada (%)</b>			
Rácio da Despesa com Pessoal	39%	47%	53%
Rácio da Despesa com FSE	53%	41%	45%
Rácio da Despesa em Investimento	9%	12%	3%
<b>Receita Desagregada (%)</b>			
Serviços e Atividades de Apoio ao SI&I	9%	8%	8%
Projetos Europeus	3%	6%	6%
Sistema de Incentivos	46%	29%	31%
Internacionalização	2%	11%	13%
Financiamento Base & Outros	35%	40%	45%

Indicadores de Gestão Interna	2015	2015	2015
<b>Rácio de Cobertura da Despesa Operacional</b> (p/ origem do rendimento)			
Sistemas de Incentivos e Apoio ao SI&I	60%	41%	41%
Projetos Europeus e Internacionalização	6%	6%	6%
Financiamento Base	38%	45%	46%

Figura 12: Indicadores de Gestão da Agência Nacional de Inovação



## 5 GESTÃO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS

### Missão da Área de Negócio de Gestão de Sistemas de Incentivos

Concertar a sua atuação no sentido de contribuir para promover o reforço da competitividade nacional, gerindo sistemas de incentivos que permitam apoiar a valorização do conhecimento científico e tecnológico e a sua transformação em crescimento económico.

Desenvolver, e consolidar capital de experiência e conhecimento na gestão do acompanhamento técnico e científico e na valorização de resultados das medidas de apoio à I&D empresarial e às infraestruturas tecnológicas.

Dinamizar uma rede de parceiros, que lhe permita o acesso privilegiado aos avaliadores científicos, e diferentes intervenientes – empresas e entidades do SCTN – e desta forma potenciar o I&DT, através da interligação entre os diferentes instrumentos de apoio.

Colaborar com a Área de Negócio de Políticas e Promoção da Inovação no desenho dos programas de incentivos.

Colaborar na promoção de incentivos financeiros e fiscais numa lógica de especialização e complementaridade, promovendo, a nível operacional, uma lógica de integração e partilha de competências que permitam adicionar eficiência aos processos de gestão.

Garantir as competências necessárias que permitam centrar a atividade na vertente estratégica e técnico-científica, promovendo, sempre que possível, a externalização das atividades de acompanhamento administrativo e financeiro.

Promover metodologias de gestão de processos e de projetos, definindo objectivos de performance (KPI) e avaliação do impacto dos programas e medidas sob gestão.

Garantir uma elevada reputação da ANI entre as demais entidades envolvidas na governação e gestão de sistemas de incentivos financeiros e fiscais, coordenando as diferentes unidades de negócio que integra por forma a garantir que a ANI cumpre os compromissos assumidos ao nível técnico e operacional no relacionamento com estas entidades.

A Área de Negócio de Gestão de Sistemas de Incentivos encerra um dos grandes desafios organizacionais da nova empresa, uma vez que, por um lado, passará a gerir, de modo integrado um conjunto alargado de instrumentos, e a partilhar um conjunto de recursos relativamente aos quais não eram promovidas as sinergias desejáveis e, por outro, em virtude da nova missão e posicionamento definido para a empresa, deverá integrar na sua operação e procedimentos, uma dimensão de gestão e serviço ao cliente, que até ao momento não estava formalizada.

Na vertente de gestão de incentivos financeiros à I&D e às Infraestruturas Tecnológicas, o ano de 2015 vai ser particularmente exigente devido à simultaneidade do encerramento do QREN (do qual resultará um pico de trabalho

associado à análise dos relatórios finais e às visitas de avaliação) e arranque do Portugal 2020 (no qual a ANI irá gerir um numero de instrumentos significativamente mais vasto do que o que vinha assumindo no âmbito do QREN).

A área de negócio dedicada à gestão de incentivos QREN enfrenta assim um conjunto de desafios e metas em 2015 que criam uma pressão e exigência operacional muito grandes, para as quais, note-se, não está dimensionada. Deste modo, uma das principais prioridades para este ano será o redimensionamento da equipa numa perspectiva de enfoque e especialização nas atividades técnico-científicas de maior valor acrescentado, e de externalização das atividades de verificação administrativa e financeira, tendo em vista o novo posicionamento de “Balcão Único” e uma desejável racionalização de processos.

Esta área de negócio deverá ainda formalizar uma atividade de gestão de crédito que permita gerir os montantes de incentivo financeiro concedidos a título reembolsável.

### Objectivos para 2015

Indicador	Un.	Descrição Sumária	Objetivo 2015
Definição e articulação das UN	%	Definir e implementar o modelo de funcionamento das unidades de negócio que integra, garantindo que as mesmas operam de forma articulada.	100%
Gestão do Cliente	%	Colaborar com a unidade de desenvolvimento de negócio e a unidade de políticas e promoção da inovação, no desenvolvimento e implementação de um processo de gestão comercial dos clientes, que garanta a definição de objectivos quantitativos para os tempos de resposta envolvidos nos contactos mais típicos, e identificar Gestores de Cliente para o Top 20 da base existente.	100%
Promoção da I&D	#	Participação nas ações de promoção para as quais venha a ser solicitada	20

Figura 13: Objectivos para 2015 da Área de Negócio – Gestão de Sistemas de Incentivos

## 5.1 Incentivos Financeiros à I&D

Missão da UN – Incentivos Financeiros à I&D
Assegurar as funções de gestão e acompanhamento das tipologias de investimento alvo de delegação de competências pelas Autoridades de Gestão do QREN e do Portugal 2020, nomeadamente das competências de apoio, monitorização, gestão, acompanhamento e avaliação, certificação, auditoria e controlo de projetos.

Como referido acima, a simultaneidade do encerramento do QREN e o arranque do Portugal 2020, justificam uma marca de particular exigência para o ano de 2015.

De facto, e relativamente ao QREN, prevê-se não apenas um aumento considerável do volume de atividade relativamente a 2014, devido ao encerramento de projetos, o que implicará um pico de trabalho associado à análise dos relatórios finais e às visitas de avaliação de resultados, bem como da sua intensidade – atentas as exigentes metas de gestão impostas pelas tutelas e autoridades de gestão.

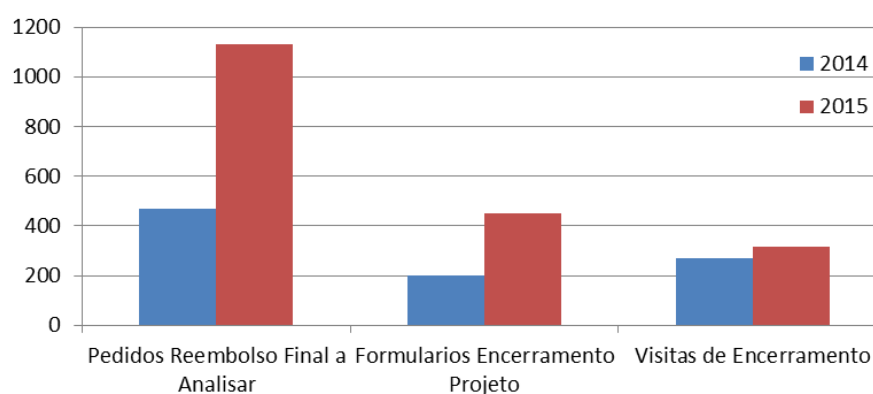


Figura 14: Gestão de Sistemas de Incentivos Financeiros: Indicadores de atividade QREN na ANI em 2015

Este trabalho irá decorrer ao longo de todo o ano de 2015, tendo um pico de esforço no segundo semestre (devido ao encerramento de um número significativo de projetos).

Relativamente ao arranque do Portugal 2020, durante o ano de 2015 serão realizadas atividades em diferentes linhas, ou perfis, de trabalho.

Numa primeira linha, mobilizando um conjunto limitado de recursos, mas de grande experiência e competência, a empresa estará particularmente envolvida e empenhada no desenho dos programas e incentivos, bem como na preparação de todos os componentes necessários ao lançamento dos concursos (regulamentos, avisos de abertura, formulários, outros).

Numa segunda linha, a empresa dedicar-se-á a preparar a operacionalização dos concursos previstos para 2015 e, atento o aumento considerável do número de instrumentos que estarão sob gestão da ANI, serão criadas e cuidadosamente estruturadas as equipas para avaliação e gestão das candidaturas. Nesta linha de atividade, serão ainda constituídos e dinamizados os painéis temáticos de peritos, para a avaliação das candidaturas (previsto o início para o segundo trimestre de 2015).

Numa terceira linha de ação, a equipa estará empenhada nas ações de divulgação do Portugal 2020.

## 5.2 Infraestruturas Tecnológicas

Missão da UN – Incentivos Financeiros às Infraestruturas Tecnológicas
Assegurar as funções de coordenação e dinamização da rede nacional de Infraestruturas Tecnológicas, que engloba um conjunto vasto e diversificado de entidades, nomeadamente institutos de novas tecnologias, centros tecnológicos, parques de ciência e tecnologia e incubadoras de empresas de base tecnológica.

A ANI é a entidade responsável pela coordenação e dinamização da rede nacional de Infraestruturas Tecnológicas, que engloba um conjunto vasto e diversificado de entidades, nomeadamente institutos de novas tecnologias, centros tecnológicos, parques de ciência e tecnologia e incubadoras de empresas de base tecnológica.

Neste âmbito, estão previstas as seguintes atividades:

- Realização de um mapeamento e estudo da rede. Esta é uma condição *ex-ante* da CE para a aplicação de fundos estruturais no respetivo financiamento.
- Conceção e operacionalização de instrumentos de apoio à reorganização e dinamização da rede e das suas atividades, com uma forte orientação e indexação a resultados e impacto.
- Desenvolvimento de um conjunto de ações de sensibilização e mobilização dos *stakeholders*, e de disseminação e demonstração informação, resultados e boas práticas, em parceria com a rede ou os seus membros.

Estas atividades irão decorrer durante todo o ano.

### 5.3 Incentivos Fiscais

Missão da UN – Incentivos Fiscais
<p>Assegurar as funções de coordenação e presidência da comissão certificadora do Sistema de Incentivos Fiscais à I&amp;D Empresarial (SIFIDE).</p> <p>Assegurar a gestão e o acompanhamento dos clientes e das candidaturas ao SIFIDE.</p>

O SIFIDE é o sistema de concessão de crédito fiscal às empresas que realizam atividades de I&D, sendo o cálculo do crédito fiscal a atribuir às empresas e respetiva certificação das atividades de I&D da responsabilidade da Comissão Certificadora SIFIDE que é composta pela ANI (que preside), pelo IAPMEI e pela FCT.

No âmbito da comissão certificadora compete à ANI a gestão e operacionalização do *front office*, receção de candidaturas, análise de conformidade das candidaturas, avaliação técnica, cálculo do crédito fiscal e emissão da declaração de certificação.

Com o objetivo de melhorar o serviço prestado aos promotores e aumentar a eficácia e eficiência do sistema de suporte, a ANI irá desenvolver em 2015 as seguintes atividades:

- Atualização da plataforma informática de suporte ao SIFIDE.
- Preparação de um manual “do utilizador”, visando qualificar a procura deste instrumento (melhorando a qualidade das propostas) e contribuir também para a redução do nível de reclamações.
- Participação em ações de promoção dos incentivos à I&D.

## 6 PROJETOS E INTERNACIONALIZAÇÃO

<p>Missão da Área de Negócio de Projetos e Internacionalização</p>
--

<p>Gerar oportunidades para gerir e participar em programas, projetos e iniciativas, nacionais e internacionais, que permitam à ANI desenhar e implementar atividades, autonomamente ou através de redes e parcerias, numa lógica de complementaridade e de integração de competências, e disponibilizar às empresas, empreendedores, Centros de I&amp;D e Universidades, um conjunto de serviços altamente qualificados no apoio à I&amp;D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica.</p>
---

A partir de 2015 a ANI terá sob a sua gestão um conjunto de programas, projetos e iniciativas, nacionais e internacionais, que lhe permitem disponibilizar em rede, e numa lógica de complementaridade, parcerias e integração de competências, um conjunto de serviços e ativos altamente qualificados e sofisticados no apoio à I&D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica. Algumas destas iniciativas integravam já o portfólio da ANI, outras, de acordo com o Plano de Estratégico e de Operacionalização da ANI, transitam da FCT.

Assim, para além das atividades que a ANI tinha já em curso nesta área, o ano de 2015 será dedicado à infraestruturação desta área de negócio e à integração das atividades que transitam da FCT, com destaque, entre outras, para a equipa do GPPQ H2020 – Gabinete de Promoção do Programa Quadro H2020 e o Gabinete do Espaço.

Uma segunda linha de ação será dedicada a um esforço de desenvolvimento e geração de oportunidades de negócio que permitam potenciar a disponibilização de serviços especializados e de atividades e projetos de apoio e dinamização das atividades de inovação e empreendedorismo de base tecnológica.

Por fim, respeitando o determinado pela Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego, caberá a esta área de negócio iniciar um processo de reflexão sobre as políticas e metodologias e gestão mais adequadas ao acompanhamento das parcerias internacionais para a investigação aplicada.

**Objectivos para 2015**

Indicador	Un.	Descrição Sumária	Objetivo 2015
H2020	%	Integração das atividades do GPPQ H2020 na ANI, de acordo com plano operacional a desenvolver.	100%
Espaço	%	Integração das atividades do Gabinete do Espaço na ANI, de acordo com o plano operacional a desenvolver	100%
Atividades FCT	%	Integração das restantes atividades a transferir da FCT	100%
Desenvolvimento Negócio	#	Candidaturas a novos projetos europeus e nacionais	3
Parcerias Internacionais	%	Medida 8.2.2 da EFICE - “Reforço das parcerias internacionais para a investigação aplicada”, preparação de um relatório e de proposta de reforço das mesmas	50%
Empresas	%	Aumento de número de empresas envolvidas em programas internacionais	+10%

Figura 15: Objectivos para 2015 da Área de Negócio – Projetos e Internacionalização

**6.1 Projetos**

Missão da Unidade de Negócio de Gestão de Projetos
Assegurar a geração de oportunidades de participação em projetos, nacionais e internacionais, que se enquadrem no âmbito de atuação da ANI e permitam, nomeadamente, contribuir para o reforço e qualificação da transferência do conhecimento para o tecido económico, promover o aumento da participação do sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) e empresas nas redes internacionais de I&I, reforçar o investimento empresarial em I&I, e ainda apoiar o empreendedorismo de base tecnológica.

A unidade de negócio de gestão de projetos continuará a desenvolver a participação da ANI no projeto EEN Portugal – *Enterprise Europe Network*, e no projeto *PT Innovative*.

A ANI irá também procurar ativamente oportunidades para participar, como parceiro, noutros projetos (nomeadamente europeus) em áreas relacionadas com as suas atividades ou competências.

## 6.2 Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo de Base Tecnológica

Missão da Unidade de Negócio de <i>Tech-Transfer</i> e Empreendedorismo
Assegurar a geração de oportunidades e a coordenação de programas de apoio e promoção das atividades de transferência de tecnologia e do empreendedorismo de base tecnológica.

No âmbito do empreendedorismo de base tecnológica e da transferência de tecnologia, áreas onde a ANI tem uma vasta experiência e tradição, destaca-se a integração na ANI da gestão dos programas até aqui apoiados pela FCT (*Global Start-Up Program*), BGI (MIT/ISCTE) e UTEN.

Durante o ano de 2015 as principais atividades a desenvolver passam pelo planeamento e implementação da transição da gestão destas iniciativas, pela definição de políticas e metodologias de acompanhamento e gestão das iniciativas, e ainda pela dinamização de um processo participado por um conjunto de *stakeholders*, internos e externos, com interesses neste temas, tendo em vista o desenho de novas iniciativas e procura de oportunidades de financiamento.

## 6.3 Coordenação Nacional de Programas Internacionais

Missão da Unidade de Negócio de Coordenação de Programas Internacionais
Assegurar a coordenação da participação nacional em programas internacionais, potenciar a geração de sinergias com os programas e iniciativas nacionais e dinamizar a geração de oportunidades.
Promover o aumento da participação do sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) e empresas nos programas e nas redes internacionais de I&I, nomeadamente no H2020 e no setor do espaço.
Assegurar o planeamento e a promoção do programa quadro de investigação e inovação Horizonte 2020.
Dinamizar a participação nacional na <i>European Space Agency</i> (ESA).

A ANI irá assumir a coordenação nacional de um conjunto de programas que até aqui estavam sob coordenação da FCT e cuja transição se justifica pela capacidade que a ANI oferece de os integrar, numa lógica de portfólio, com outras ferramentas de financiamento à I&D empresarial e outros instrumentos/iniciativas nesta área:



1. Programa Horizonte 2020, através do Gabinete de Promoção do Programa Quadro (GPPQ-H2020).
2. Programa ESA, através do Gabinete do Espaço.
3. Programa EUROSTARS.
4. Parcerias Internacionais para a Investigação Aplicada: Programa Fraunhofer Portugal.

### **Programa Horizonte 2020**

Dada a componente significativa de I&D empresarial e inovação do H2020 e uma vez que a sua articulação com outros sistemas de incentivos à I&D empresarial é essencial, foi decidido que a sua gestão e acompanhamento devem ser feitos por uma equipa que reúna competências empresariais, transitando assim para a ANI, no âmbito do seu reposicionamento e novas competências, a parte do GPPQ responsável pela promoção destes programas junto das empresas.

O GPPQ-H2020, Gabinete de Promoção do Programa-Quadro de I&DT – Horizonte 2020, desempenha as seguintes tarefas:

1. Veículo de informação entre a CE e as entidades nacionais (instituições de I&D e empresas)
2. Dinamização e apoio à participação de entidades nacionais
3. Acompanhamento da participação nacional nos projetos em curso
4. Atuar como *helpdesk*
5. Manter o website informativo e manter a publicação de fichas de divulgação
6. Coordenar a rede de NCPs (Pontos de Contacto Nacionais)

### **Gabinete do Espaço**

O Gabinete do Espaço, até aqui sob gestão da FCT, desempenha, no essencial, três funções:

1. Apoio à Participação da Delegação Nacional à ESA
2. Mobilização da comunidade para os temas do espaço
3. Promoção dos programas da ESA junto da comunidade científica e industrial

Como parte do plano da criação da ANI, foi proposta a sua transição para esta empresa, sendo as razões semelhantes às que justificaram a transição do GPPQ.

## **Programa EUROSTARS**

O Programa **EUROSTARS** é um programa Europeu de incentivo à I&D empresarial implementado através de uma parceria entre a iniciativa Eureka e a Comissão Europeia.

Este programa é exclusivamente focado em PMEs com atividades I&D, e em alguns casos permite a participação de entidades académicas, apoiando projetos em que cada entidade interveniente é financiada por fundos de Orçamento de Estado (OE) do seu Estado Membro (EM). A Comissão Europeia (COM) reembolsa os EM de parte do financiamento total dado a cada entidade.

Portugal no Programa **EUROSTARS** com o objectivo contribuir para a internacionalização do sistema de I&I, apoiando a participação das PME nacionais em consórcios europeus de I&D.

A FCT vinha coordenando a participação nacional neste programa, ainda que com colaboração e recorrendo a serviços da ANI na avaliação e acompanhamento dos projetos. Como parte do plano da criação da ANI, e uma vez que se trata de um programa com uma forte componente empresarial, no qual as sinergias com os programas nacionais são ainda mais relevantes.

## **Parcerias Internacionais de Investigação Aplicada: Programa Fraunhofer Portugal**

A ANI irá assumir a gestão do Programa Fraunhofer Portugal, uma parceria de longo prazo para a investigação aplicada entre Portugal e a Alemanha, totalmente orientada às necessidades empresariais. Para 2015 as principais atividades a desenvolver no âmbito deste programa serão as seguintes:

1. Planeamento e implementação da transição da gestão desta iniciativa
2. Reflexão sobre as políticas e metodologias e gestão mais adequadas ao acompanhamento da iniciativa
3. Promover a implementação da Medida 8.2.2 da Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego, que prevê o “Reforço das parcerias internacionais para a investigação aplicada” e envolve a elaboração de um relatório de análise do desempenho destas parcerias e de proposta de reforço das mesmas.

Para além das atividades específicas de cada uma das iniciativas, no âmbito desta unidade em 2015 serão ainda desenvolvidas as seguintes de natureza horizontal:

- Integração das equipas nas instalações da ANI;

- Integração das equipas nas atividades de gestão estratégica de RH previstas para 2015;
- Integração nas atividades de *rebranding* da ANI previstas para 2015;
- Reorganização das equipas e atividades de acordo com o que vier a ser definido nos dois pontos anteriores;
- Promoção de sinergias estratégicas e operacionais entre os diversos programas (H2020, ESA, PORTUGAL 2020, SIFIDE, etc.).
- Participação no esforço de promoção integrada dos instrumentos de apoio à I&D empresarial;

## 7 POLÍTICAS E PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO

Missão da Área de Negócio de Políticas e Promoção da Inovação
<p>Definir a estratégia e plano de promoção integrada dos apoios ao I&amp;D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica;</p> <p>Assegurar o apoio necessário às tutelas ministeriais numa perspectiva de aconselhamento de políticas de inovação;</p> <p>Assegurar a coordenação das atividades de caracterização, monitorização e avaliação do Sistema Nacional de Inovação;</p> <p>Dinamizar o Conselho Coordenador da Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização inteligente – ENEI;</p> <p>Apoiar as atividades do CNEI;</p> <p>Participar em organizações e iniciativas internacionais nestas áreas e promover e publicitar o sistema português de I&amp;I;</p> <p>Estabelecer parcerias com entidades congéneres internacionais;</p> <p>Assegurar a disponibilidade de recursos altamente qualificados que, beneficiando do conhecimento gerado pela atividade da ANI no Sistema de Inovação e envolvendo <i>stakeholders</i> especializados, possam gerar “inteligência” sobre as atividades de inovação tecnológica.</p>

A Área de Negócio de Políticas e Promoção da Inovação deverá ser capaz de mobilizar um grupo pequeno de recursos – mas de grande qualidade – que beneficiando do conhecimento gerado pela atividade da ANI, do Sistema de Inovação, e envolvendo *stakeholders* especializados, permitam definir a estratégia e plano de promoção integrada dos apoios ao I&D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica, prestar o apoio necessário às tutelas ministeriais numa perspectiva de aconselhamento de políticas de inovação, desempenhar um papel de caracterização, monitorização e avaliação do Sistema Nacional de Inovação, e dinamizar o conselho coordenador da ENEI.

**Objectivos para 2015**

Indicador	Un.	Descrição Sumária	Objetivo 2015
Promoção Integrada I&D	%	Assegurar a definição da estratégia e implementar plano de promoção integrada dos apoios ao I&D, definindo um modelo de desenvolvimento de negócio com base em técnicas e processos de <i>professional sales</i> e segmentação adequada da base de clientes	100%

Figura 16: Objectivos para 2015 da Área de Negócio de Políticas e Promoção da Inovação

**7.1 Promoção Integrada do Apoio à I&D Empresarial**

Missão da Unidade de Negócio de Promoção Integrada do Apoio à I&D Empresarial
<p>Participar na definição da estratégia e implementar plano de promoção integrada dos apoios ao I&amp;D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica;</p> <p>Assegurar a coordenação dos serviços de promoção integrada do apoio à I&amp;D empresarial.</p>

A ANI procurará identificar e aproveitar oportunidades que lhe permitam desenvolver e disponibilizar às empresas, empreendedores, Centros de I&D e Universidades, um conjunto de serviços altamente qualificados no apoio à I&D empresarial, à transferência de tecnologia, à inovação tecnológica e ao empreendedorismo de base tecnológica.

Estes serviços serão disponibilizados implementando um modelo de desenvolvimento de negócio com base em metodologias de *professional sales*, nomeadamente através de uma segmentação adequada da base de clientes que, em função do diagnóstico das competências, necessidades e análise de expectativas, permitirá calibrar a abordagem a adoptar, a qual poderá ir desde um acompanhamento proactivo e personalizado (numa ótica de gestor de cliente), passando pela resposta às solicitações (externas assíncronas), até um serviço de informação mais básico, regular e relativamente indiferenciado. Estes processos serão desenhados e implementados numa lógica de complementaridade com a oferta existente no mercado e assentes em parcerias e integração de competências.

Durante o ano de 2015, alavancando ativos de conhecimento, e recursos disponíveis nas áreas de negócio de Gestão de Sistemas de Incentivos, e de Projetos e Internacionalização, a ANI irá planeia iniciar um trabalho de estruturação do seguinte portefólio de serviços.

### **7.1.1 Serviços de Informação e Aconselhamento especializados**

Serão desenvolvidos serviços que facilitem o acesso a informação vária sobre regulamentação comunitária, novas medidas de política, projetos e programas de financiamento, nacionais e internacionais, e que irão incluir, entre outras, as seguintes atividades:

- Desenvolvimento de um referencial que reúna, de forma integrada, o conjunto de instrumentos de apoio ao I&D empresarial, incluindo os incentivos fiscais e os programas internacionais, mapeando o seu papel no financiamento das diversas fases do ciclo de inovação.
- Implementação de um portal que apresente e explique os vários instrumentos de apoio e o seu posicionamento na cobertura do ciclo de inovação. Incluirá ainda exemplos e boas práticas, que apoiem nas atividades de informação e promoção.
- Dinamização de ações de promoção integrada dos instrumentos de apoio à I&D Empresarial, nacionais e internacionais (PT2020, SIFIDE, H2020, outros) e das respetivas oportunidades, assim como de casos de sucesso e boas práticas, também em parceria com outras entidades (*clusters*, associações, etc). Nesta vertente, prevê-se ainda a realização de ações destinadas especificamente à atração de novos clientes (sobretudo empresas) para o sistema de I&I e para o investimento em I&D.
- Promoção e apoio a ações de *brokerage* e de *matchmaking*, entre empresas e entre empresas e entidades do SCTN, visando a identificação de oportunidades de realização de novos projetos de I&D, ou de valorização dos seus resultados, a nível nacional ou internacional.

### **7.1.2 Serviço de apoio à internacionalização do Sistema de I&I**

Serviço de apoio à internacionalização do Sistema de I&I, qualificando e facilitando a procura de oportunidades, que permitam aumentar a participação nacional nas iniciativas, programas, e redes internacionais de I&D, inovação e empreendedorismo de base tecnológica:

- Dinamizar e apoiar ações de promoção da participação nacional, nomeadamente em articulação com outros atores relevantes, como entidades do SCTN, *Clusters* e associações empresariais.
- Dinamizar e apoiar iniciativas que visem disseminar, a nível nacional, resultados de projetos europeus que estejam disponíveis para exploração.

### **7.1.3 Serviços de apoio à inovação, transferência de tecnologia e parcerias tecnológicas**

Serviços de aconselhamento especializado e apoio à inovação tecnológica, à transferência de tecnologia e às parcerias estratégicas, que valorizem a industrialização de resultados de investigação e desenvolvimento:

- Diagnóstico e aconselhamento para a melhoria da capacidade de gestão da inovação das PME e de internacionalização das suas atividades de I&D: este serviço, disponibilizado de forma independente de um qualquer projeto de inovação, e em clara complementaridade com outros serviços disponíveis no mercado, foca-se no sistema de gestão de inovação das empresas e será realizado junto de um grupo limitado de PME, com atividade de inovação significativa, grande potencial de internacionalização, que possam vir a beneficiar de financiamento europeu de apoio à I&D e inovação.
- Serviços de *corporate brokerage*: Divulgação de resultados de projetos de I&D e de disseminação e demonstração de tecnologias avançadas, potenciando efeitos de fertilização cruzada, e de oportunidades de colaboração a nível nacional e internacional para desenvolvimento de novas parcerias de transferência de tecnologia ou negócios de comercialização de tecnologia;
- Apoio à concretização de acordos de transferência de tecnologia e à procura de parceiros para projetos de I&D empresarial, nacionais e europeus.

### **7.1.4 Serviços de Publicitação e promoção, nacional e internacional, do SII português**

Nesta vertente, serão iniciadas e/ou realizadas as seguintes atividades:

- Realização de uma conferência (em parceria com a COTEC e outras entidades relevantes). Participação em outros eventos nacionais e internacionais.
- Desenvolvimento de um estudo anual sobre a atividade de inovação empresarial em Portugal (deve integrar a experiência acumulada em diferentes iniciativas já existentes);
- Promoção de um observatório/barómetro de inovação que permita disponibilizar informações sobre a inovação em Portugal;
- Elaboração periódica de guias de boas práticas da inovação empresarial (deve integrar a experiência acumulada em diferentes iniciativas já existentes);

- Criação de um sistema de prémios e distinções na área do I&D e da Inovação (que pode integrar novos com outros já existentes), visando destacar casos de sucesso e induzir novas dinâmicas de inovação noutras empresas.
- Desenvolvimento de uma representação do SII e do seu desempenho, no portal da ANI, reunindo a informação mais relevante.

Promoção de encontros ou *workshops* sobre temas relevantes na área da gestão de inovação (*Innovation Round Tables*), visando juntar líderes de empresas de diferentes setores com o objectivo partilhar e debater conhecimentos e práticas de gestão de inovação (numa primeira fase entre eles e depois com o público).

## 7.2 *Advisory* e Apoio às Tutelas Ministeriais

Missão da Unidade de Negócio de <i>Policy Advisory</i> e Apoio às Tutelas Ministeriais
<p>Prestar o apoio necessário às tutelas ministeriais numa perspectiva de aconselhamento, definição de novas políticas de inovação, e incubação de novas iniciativas.</p> <p>Apoiar as atividades do CNEI.</p> <p>Prestar apoio técnico e operacional sempre que solicitado.</p>

A unidade de negócio de *Advisory* e Apoio às Tutelas Ministeriais engloba um conjunto de atividades que, beneficiando do conhecimento do sistema de inovação gerado na restante atividade da ANI, permitem prestar o apoio necessário às tutelas ministeriais numa perspectiva de aconselhamento, definição de novas políticas de inovação, e incubação de novas iniciativas, mas também, e numa dimensão mais operacional, prestar apoio técnico e logístico sempre que a empresa seja solicitada.

A natureza da atividade desta unidade de negócio, que deverá assumir uma credibilidade inquestionável, pressupõe o acesso a ativos de conhecimento indiscutivelmente sofisticados, dos quais a ANI não dispõe, e de difícil aquisição. A empresa procurará mobilizar um grupo de pessoas, necessariamente reduzido, dada a sua especificidade e custo associado, adoptando, simultaneamente, uma estratégia de parcerias que garanta o acesso ao conhecimento necessário e permita, no médio prazo, construir uma sólida competência interna nestas áreas. Deste modo a ANI estará em condições de contribuir, de uma forma continuada e sustentada, para uma ação governativa mais eficaz, e com capacidade de envolver os *stakeholders* mais relevantes na execução da sua atividade.



Em 2015 a unidade de negócio de *Advisory* e Apoio às Tutelas Ministeriais assumirá como prioridade temática a preparação do próximo ciclo de fundos estruturais e do Portugal 2020. A ANI estará assim particularmente empenhada no desenho das diversas tipologias de investimento, assumindo designadamente a liderança na definição dos apoios à I&D de iniciativa empresarial, à valorização do conhecimento e transferência de tecnologia, e apoio ao empreendedorismo de base tecnológica. Neste âmbito a empresa irá orientar a sua contribuição no sentido de alcançar os seguintes objectivos:

- **Aumentar o investimento em I&D e a sua componente privada.**

A ANI procurará alcançar este objectivo de dois modos. Por um lado, estará particularmente empenhada em trazer novos atores para o Sistema de I&I, sobretudo empresas e PME's, desenhando instrumentos que incentivem a mobilização de novas empresas para o SII, nomeadamente através da rede de infraestruturas tecnológicas (IT's). Por outro, apostará na dinamização de mais projetos de I&D e no incentivo a um maior investimento em I&D por parte das empresas que já participam no Sistema de I&I, procurando para isso desenvolver instrumentos que incentivem a criação e gestão de capacidades de I&D nas empresas e o estabelecimento de parcerias de médio e longo prazo com as entidades do SCTN, tornando os instrumentos do Portugal 2020 mais eficazes e eficientes (adequação à tipologia de investimento em I&D, simplificação, etc.), e desenvolvendo, a médio prazo, um novo conceito de contrato-programa de investimento privado em I&D, entre empresas e entidades do SCTN, e, se necessário, novos instrumentos de apoio público (tipo *matching funds*).

- **Dinamizar a valorização do conhecimento científico e a sua transferência para as empresas.**

Para atingir este desiderato a ANI atuará essencialmente ao longo de dois vectores. A empresa irá em primeiro lugar atuar junto à fonte, dinamizando a preparação do conhecimento científico para a sua comercialização através do desenvolvimento de instrumentos que apoiem a criação de capacidades e competências nas entidades SCTN (capacitação), assim como as atividades associadas aos processos de valorização do conhecimento científico e de preparação para a sua transferência, incluindo a proteção da propriedade intelectual e a sua publicitação e demonstração. Em segundo lugar, a ANI irá promover e apoiar a transferência do conhecimento científico para as empresas, desenhando instrumentos que incentivem a realização de projetos colaborativos entre empresas e entidades do SCTN, sobretudo em contexto de inovação aberta; a contratação, pelas empresas, de investigadores do SCTN, sobretudo doutorados, nomeadamente no âmbito de projetos de I&D; e projetos e atividades de disseminação e demonstração de tecnologias avançadas, potenciando igualmente efeitos de fertilização cruzada.

- **Aumentar a participação nacional nos programas internacionais de I&D.**

A ANI irá atuar no sentido de dinamizar a participação nacional nos programas e iniciativas internacionais de I&D, desenvolvendo instrumentos que apoiem não apenas a preparação de candidaturas e a participação em iniciativas (Plataformas Tecnológicas, JTI's, PPP's, etc.), mas também que incentivem e apoiem a utilização de resultados de projetos internacionais de I&D nas fases seguintes do processo de inovação, nomeadamente a criação

de demonstradores e linhas piloto, promovendo assim que os respetivos impactos económicos e sociais beneficiem também a economia portuguesa.

- **Dinamizar o empreendedorismo de base tecnológica.**

A empresa irá apoiar e promover o empreendedorismo de base tecnológica através da concepção e operacionalização de medidas de incentivo direccionadas às entidades do sistema científico e às infraestruturas tecnológicas que permitam potenciar a valorização de conhecimento científico visando o lançamento de novas iniciativas empresariais.

Durante o ano de 2015, a Unidade de Negócio de *Advisory* e Apoio às Tutelas Ministeriais irá também desenvolver atividades de produção e/ou disponibilização de informação, estudos e relatórios, apoiará a concepção e execução de projetos “especiais” e outros projetos não incluídos na atividade corrente que lhe sejam solicitados pelas Tutelas, bem como irá prestar apoio técnico e de secretariado administrativo ao funcionamento do CNEI - Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação.

### 7.3 Parcerias e Cooperação

Missão da Unidade de Negócio de Parcerias e Cooperação
<p>Definir e implementar uma estratégia de alianças e parcerias que contribua para a criação e sedimentação de uma elevada reputação da ANI e permita às restantes Áreas e Unidades de Negócio dispor dos meios e conhecimento necessários ao cumprimento das respectivas missões e objectivos.</p> <p>Assegurar a participação da ANI nas organizações internacionais relevantes para a sua atividade, nomeadamente associações de organizações congéneres, organizações e iniciativas de promoção do IDI como por exemplo as <i>Joint Technological Initiatives (JTI)</i> e <i>Public-Private Partnerships (PPPs)</i> e Plataformas Tecnológicas.</p>

A unidade de negócio de parcerias e cooperação irá, em estreita articulação com a Área de Estratégia Corporativa e a Unidade Corporativa de Desenvolvimento de negócio, trabalhar no sentido de promover as alianças estratégicas, parcerias e ações de cooperação, a nível nacional e internacional, necessárias não apenas para o desenvolvimento de competências distintivas, adicionando conhecimento em áreas *core* do negócio da ANI, mas que possa sobretudo contribuir para sedimentar o posicionamento de referência ambicionado pela ANI nos planos nacional e internacional.

## 7.4 Caracterização do Sistema de Inovação

Missão da Unidade de Negócio de Caracterização do Sistema de Inovação
<p>Caracterizar o Sistema Nacional de Inovação e Investigação (SI&amp;I) e as suas principais dinâmicas.</p> <p>Garantir a articulação, supervisão e intervenção no SI&amp;I.</p> <p>Promover a recuperação da centralidade das políticas de apoio às Infraestruturas Tecnológicas, garantindo a existência de conhecimento e informação atualizada sobre estas entidades.</p>

A recuperação da centralidade das Infraestruturas Tecnológicas (IT) e a necessidade de criação de uma política de apoio a estes equipamentos será a prioridade na ação desta UN durante o ano de 2015.

Esta opção encontra plena justificação no papel essencial desempenhado por estas instituições nos processos de valorização e transferência de conhecimento entre as entidades científicas e as empresas, e pelo relativo “abandono” a que foram votadas no anterior ciclo de fundos estruturais. Neste âmbito a empresa irá orientar a sua intervenção no sentido de:

- **Promover o conhecimento e o apoio à rede de IT.**

As IT tiveram um grande desenvolvimento ao longo dos últimos 15 anos, tendo o seu número aumentado consideravelmente e diversificado o seu perfil de forma significativa. Uma política publica de articulação, supervisão e intervenção nesta área deve radicar num exato conhecimento da sua realidade. Assim, uma das primeiras atividades a desenvolver no âmbito desta unidade de negócio será promover o levantamento e caracterização (dinâmica) do SII e dos seus principais atores, alavancando o levantamento e caracterização das Infraestruturas Tecnológicas a realizar no âmbito da do Acordo de Parceria com a CE,, integrando com os resultados da Avaliação das Unidades de I&DT (FCT) e dos resultados do IPCTN, por forma a permitir uma caracterização do SII (incluindo os vários segmentos empresariais).

- **Garantir a monitorização, a avaliação, e o *benchmarking* das IT**

A ANI irá desenvolver um sistema que permita inquirir e avaliar de forma rigorosa o desempenho em TT das entidades não empresariais do SI&I, numa perspectiva de financiamento vs resultados (alavancando a experiência acumulada em diferentes iniciativas já existentes).

Será igualmente realizado um trabalho de avaliação da rede de Infraestruturas Tecnológicas e do seu desempenho, bem como será desenvolvido um processo de qualificação destas entidades no âmbito do Acordo de Parceria.

A ANI, em parceria com outros atores do sistema irá preparar um relatório anual sobre o SII, com uma componente de avaliação e *benchmarking*.

Será ainda realizado um estudo sobre as dinâmicas do SII, que inclua a identificação das principais barreiras ao fluxo de conhecimento, e de casos de sucesso e boas práticas, na perspectiva da valorização e transferência de tecnologia.

No âmbito da realização destas atividades, será feita uma recolha de trabalhos já existentes de caracterização do Sistema Nacional de Inovação e a integração e consolidação dos respetivos resultados.

- **Clarificação do conceito de Sistema Nacional de Inovação**

A ANI envidará esforços no sentido de preparar uma proposta de definição para “Sistema Nacional de Inovação”, passível de enquadramento jurídico e administrativo (à semelhança do exercício já feito para o SCTN).

## 7.5 Conselho Coordenador ENEI

Missão da Unidade de Negócio do Conselho Coordenador da ENEI
<p>Assegurar que a ANI desempenha as atribuições que lhe são confiadas no âmbito da governação da ENEI, nomeadamente na dinamização do seu Conselho Coordenador.</p> <p>Prestar a assistência técnica e logística necessária à atividade do Conselho Coordenador, através de um Secretariado Técnico.</p>

Neste quadro comunitário de apoio a CE exigiu (condição *ex-ante*) aos Estados Membros que elaborassem as designadas Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (*RIS3 - Research and Innovation Strategies for Smart Specialization*), para poderem aceder aos fundos estruturais.

O principal objetivo desta estratégia é garantir que, na área da investigação e da inovação, os EM aplicam os fundos estruturais de acordo com um plano de ação bem definido, alicerçado nas vantagens competitivas dos países e/ou das regiões

(capacidades de geração de conhecimento, base produtora/transformadora forte, recursos naturais, etc.), complementado com outras fontes de financiamento públicas ou privadas, visando constituir e desenvolver cadeias de valor mais completas e complexas, assim como um desenvolvimento económico e social sustentado.

O processo de elaboração da ENEI incluiu a definição do respetivo modelo de governação, que prevê, entre outros aspetos, a criação de um Conselho Coordenador, presidido pela ANI, que assegura a coordenação do respetivo secretariado executivo. Esta unidade de negócio deverá assim assegurar que a empresa desempenha as atribuições que lhe são confiadas no âmbito da governação da ENEI.

Este é, naturalmente, um grande desafio para a ANI, quer pela novidade do processo (a nível nacional e também europeu), quer pela sua complexidade (modelo multinível, número de entidades envolvidas, etc.), quer ainda pela necessidade de criar novas competências e capacidades na organização.

O plano de ação para o ano de 2015 será ainda definido em articulação com as restantes entidades envolvidas no modelo de governo, com especial destaque para o seu Conselho Coordenador. Como este processo está ainda no início, podemos apenas definir, de modo preliminar, uma lista de áreas e funções que terão de ser asseguradas por esta UN:

1. Coordenação e alinhamento temático entre a ENEI e as EREI's
  - Uma análise preliminar revela que existem muitas prioridades que, aparentemente, são comuns a muitas regiões, o que poderia justificar uma coordenação nacional. No entanto, uma leitura mais detalhada mostra que existem diversas situações: verdadeiras sobreposições (o que justifica racionalização); complementaridades (o que requer coordenação e alinhamento); e especializações diversas, mesmo no âmbito do mesmo tema (o que pode não justificar algum tipo de coordenação).
  - Esta será, provavelmente, uma das atividades mais complexas e morosas a executar.
2. Dinamização dos Espaços de Descoberta Empreendedora (EDE)
  - A ENEI e as EREI's são agendas estratégicas produzidas num determinado momento e contexto. No entanto, dificilmente poderão permanecer imutáveis num período de 7 anos, quer pelas alterações nos contextos de âmbito tecnológico, económico ou social, quer também em função da avaliação dos primeiros anos de implementação.
  - Importa por isso assegurar que as redes de *stakeholders* que foram dinamizadas para a sua elaboração sejam mantidas e aprofundadas, para

que esse trabalho inicial possa ser continuado no tempo. Estes espaços são também muito importantes para o desenvolvimento das atividades descritas no ponto anterior.

3. Definição da metodologia de avaliação do enquadramento na ENEI e nas EREI's dos projetos apresentados nos PO's (quando aplicável) e avaliação dos respectivos resultados.
  - O enquadramento nas prioridades da ENEI ou das EREI's dos projetos submetidos aos PO's é obrigatório no caso dos instrumentos de apoio ao I&DT e prioritário no caso da Inovação (sendo também obrigatório no caso das grandes empresas).
  - A definição das prioridades é da responsabilidade dos respectivos PO's mas torna-se necessário definir e aprovar uma metodologia comum, evitando assim tratamentos ou entendimentos diferentes para situações análogas.
  - Complementarmente, será necessário avaliar *ex-post* os resultados e impacto desta especialização, o que implica novamente um trabalho muito próximo com os PO's (e os correspondentes Organismos Intermédios).
4. Construção e implementação do sistema de monitorização e avaliação (e dos respetivos indicadores)
  - Conforme já referido anteriormente, a monitorização e avaliação assumiram um papel de enorme importância neste novo quadro de apoios. A definição e operacionalização de sistema de monitorização e avaliação, baseado numa bateria de indicadores sólidos, credíveis e adequados, é um dos desafios principais.
  - Também neste caso, importa assegurar complementaridades e sinergias com os diferentes PO's e os respetivos sistemas equivalentes, evitando duplicações e inconsistências.
5. Produção dos documentos associados ao acompanhamento da execução, monitorização e avaliação da ENEI (estudos, relatórios, etc.), nomeadamente os exigidos pela CE.
  - Para além da produção dos documentos exigidos pela CE, pretende-se também produzir documentos e propostas dirigidas às entidades nacionais, que possam alimentar a definição de políticas, programas e iniciativas na área do IDI.
6. Publicitação e disseminação
  - É fundamental disseminar e publicitar os vários desenvolvimentos das ENEI e EREI's, nomeadamente os respetivos resultados e impacto, para

ilustrar a sua importância prática e efetiva, e assegurar a mobilização dos *stakeholders*.

- Pretende-se que esta publicitação seja feita a nível nacional e internacional, posicionando Portugal como um caso de referência (pelo menos, em algumas das muitas dimensões que estão em jogo).



## 8 SERVIÇOS CORPORATIVOS

### 8.1 Estratégia Corporativa

Missão da Área de Estratégia Corporativa
<p>Garantir que a organização participa na definição, se revê, e se responsabiliza pela implementação da Estratégia Corporativa, assumindo igualmente a responsabilidade pela coordenação da elaboração das estratégias de cada unidade de negócios, assegurando que resultam alinhadas com a estratégia corporativa e concorrem para a realização dos objectivos aí definidos.</p> <p>Promover o desenvolvimento organizacional bem como a gestão de programas e projetos estratégicos de carácter transversal, difundindo a partilha de conhecimentos, a melhoria de eficácia organizativa e o seu alinhamento com os objectivos estratégicos da empresa, numa lógica de criação de valor.</p> <p>Garantir a articulação das diferentes Unidades Corporativas (UC) que integram esta Direção, orientando-as ao serviço do cliente externo e interno, contribuindo para uma cultura de eficácia e eficiência organizacionais.</p> <p>Assegurar que o modelo de governação é implementado e acrescenta valor ao desenvolvimento corporativo e de negócio, mantendo uma relação próxima e promovendo a partilha de informação com todos os <i>stakeholders</i> envolvidos na governação da empresa.</p>

A Direção de Estratégia Corporativa desenvolve uma função de estruturação da organização, assumindo a coordenação global de projetos e programas transversais garantindo as interações necessárias a apoiar a comunicação durante a sua execução.

Em 2015 merece particular destaque o desenvolvimento de um *Business Plan* para a ANI para o período 2015-2020. Este processo será altamente participado por todos os níveis da organização e deverá produzir um documento essencialmente descritivo servindo dois grandes objectivos: definição do posicionamento corporativo da empresa, e contribuir para alcançar um elevado nível de *awareness* e alinhamento organizacional.

A empresa estará também particularmente focada no redesenho e melhoria dos seus processos e sistemas com o objectivo de promover a melhoria da eficácia e eficiência organizacionais, bem como o seu alinhamento com os objectivos estratégicos numa lógica de criação de valor.

O enquadramento jurídico e administrativo das empresas publicas participadas tem sofrido grandes alterações ao longo dos últimos anos, resultando num enquadramento recente e sobre o qual poucos desenvolveram ainda a experiência necessária para adaptar de forma eficiente as suas operações. Desta forma, uma das

principais prioridades desta Direção para o ano de 2015, será criar uma unidade de *compliance* e apoio legal que lhe permita operar de acordo com os requisitos legais e as boas práticas da governação do setor público empresarial, incluindo, nomeadamente, promover a atualização do Código de Ética da Empresa e a elaboração de Relatório de Avaliação do cumprimento dos princípios de boa governação.

### Objectivos para 2015

Indicador	Un.	Descrição Sumária	Objetivos 2015
<i>Business Plan</i> 2015-2020	%	Dinamização de um processo de reflexão estratégica que permita desenvolver um plano de negócios que contribua para reestruturar a organização e definir a sua estratégia no horizonte temporal 2015-2020	80%
Acompanhamento de projetos transversais	%	Acompanhar os programas e projetos transversais de desenvolvimento organizacional, com autoridade para mobilizar recursos e pessoas dentro da organização.	100%
Definição, e implementação do CPE	%	Definir e iniciar a implementação de um ciclo de planeamento e monitorização da execução de estratégia da ANI	100%
Gestão Legal e <i>Compliance</i>	%	Criar uma unidade corporativa de apoio legal e <i>compliance</i>	100%
<i>Corporate Governance</i>	%	Garantir que a informação de gestão e demais documentação corporativa (PAO, Relatório Contas, outra), é disponibilizada dentro dos prazos definidos e com a qualidade necessária	100%
Avaliação de práticas de boa governação	%	Preparação de relatório de avaliação do cumprimento dos princípios de boa governação.	80%
Ética e Conduta	%	Atualização do Código de Ética da empresa	50%

Figura 17: Objectivos para 2015 da Direção de Estratégia Corporativa

### 8.1.1 Desenvolvimento de Negócio

Missão da UC de Desenvolvimento de Negócio
<p>Desenhar, implementar e gerir o ciclo de planeamento estratégico da empresa.</p> <p>Criar um portefólio de produtos e serviços direta ou indiretamente associados à infraestrutura gerida pela empresa, garantindo a sua promoção e comercialização a nível nacional e internacional, contribuindo para a sustentabilidade da empresa.</p> <p>Garantir um serviço de valor acrescentado ao cliente, criando a oferta mais adequada de acordo com o seu perfil e natureza.</p> <p>Assegurar que o modelo de governação é implementado e acrescenta valor ao desenvolvimento corporativo e de negócio, mantendo uma relação próxima e promovendo partilha de informação com todos os <i>stakeholders</i> envolvidos na governação da empresa.</p> <p>Assessorar a implementação e a manutenção dos sistemas de gestão a instituir ou instituídos na empresa, nomeadamente os sistemas de informação de gestão.</p> <p>Assegurar o desenvolvimento e implementação de uma processo de Gestão de Risco que permita, identificar, avaliar, mitigar e monitorizar os riscos mais relevantes da empresa.</p>

### Gestão da Estratégia

A recém-criada unidade de desenvolvimento de negócio assume um papel determinante na conceção e operação do “motor” da organização e irá centrar-se no desenho, desenvolvimento e coordenação de processos de desenvolvimento corporativo, e de inovação organizacional, transversais à empresa, incluindo o Ciclo de Planeamento Estratégico (CPE), a validação de melhores práticas internacionais, a identificação de fontes de financiamento e também de parcerias capazes de criar novos produtos e serviços para serem disponibilizados ao mercado.

### Gestão de Produtos e Serviços

Na gestão de produtos e serviços, importa segmentar a atividade em áreas de atuação, como sejam a gestão de incentivos, os serviços de apoio à inovação, e a área de políticas e promoção da inovação, definindo muito claramente as áreas de competência interna a reforçar e/ou criar, e quais as áreas de competência que serão oferecidas alavancando parcerias. Haverá ainda a preocupação de identificar oportunidades de novos negócios que permitam rentabilizar as competências e parcerias existentes.

## **Relação com o Cliente**

Neste eixo, e para além do alinhamento com o projeto de *branding* e comunicação, será desenvolvido um projeto que tem três objetivos principais: implementar uma linha orientadora para a relação com o cliente; desenvolver estratégias e procedimentos comerciais para cada segmento que permitam maximizar o *cross-selling* de produtos e serviços à base de clientes existente, e melhorar a perceção do cliente em relação à ANI. Para atingir estes objetivos, serão desenvolvidas várias atividades que envolverão a empresa no seu conjunto, sempre numa dinâmica que apostará, sobretudo, em duas perspetivas: a organizacional e a comercial.

Serão igualmente promovidas ações por forma a assegurar um ponto único de contacto do cliente com a ANI, já que deverá ser proporcionada, sempre que possível, uma experiência de contacto única, independentemente das unidades de negócio envolvidas, garantindo que os clientes obtêm, quando se dirigem à ANI, uma resposta adequada, num curto espaço de tempo, melhorando a perceção que têm da organização.

Será por isso implementada uma monitorização de prazos de resposta aos processos registados no Gestor de Cliente, para que a ANI consiga melhorar a sua performance na gestão de respostas. Para medir a satisfação do cliente serão promovidos inquéritos cujo resultado será analisado numa óptica de melhoria continua e optimização de processos.

Por último, será promovida a publicação de relatórios que visam informar a organização dos resultados obtidos na relação com o cliente. Estes relatórios têm como principal função alertar as unidades de negócio do estado dos seus processos, bem como transmitir-lhes informação que poderá ser utilizada para mitigar a gestão de reclamações.

## **Gestão Operacional**

Através do conhecimento e do mapeamento dos seus processos, elaborados de acordo com as melhores praticas e metodologias, a ANI procurará estabelecer medidas inovadoras que permitam introduzir os ajustes necessários ao eficaz desempenho dos seus processos e sistemas.

## **Gestão de Risco**

A empresa irá desenvolver um processo de gestão de risco, aplicado de forma transversal a toda a organização, envolvendo as direções de áreas de negócio e corporativas, que permita sistematizar metodologias para identificar, analisar e avaliar os principais riscos que podem colocar em causa o alcance dos objectivos estratégicos. Pretende-se desta forma contribuir para uma cultura de *awareness*

organizacional, que permita reforçar a confiança e a segurança da empresa.

Este processo deverá permitir agrupar os riscos identificados em seis categorias: riscos de regulação e *compliance*, risco operacional, risco financeiro, risco de negócio, risco de reputação, e risco tecnológico.

Este processo deverá ser articulado e integrado no ciclo de planeamento e monitorização da implementação da estratégia da empresa.

### **Governança da Sociedade**

Apoio aos órgãos de governo da sociedade.

#### **8.1.2 Marketing e Comunicação**

Missão da UC de Marketing e Comunicação
<p>Coordenar o processo de desenvolvimento e definição da personalidade da marca 'Agência Nacional de Inovação' bem como o seu comportamento em cada meio onde venha a ser usada, contribuindo para a valorização do posicionamento e fortalecimento da imagem e marca da ANI, em linha com as orientações estratégicas.</p> <p>Desenvolver e gerir os canais de interação e comunicação com o exterior da organização, no respeito pela identidade corporativa e posicionamento ambicionado para a marca ANI.</p> <p>Assegurar o reconhecimento e a partilha dos valores e orientações estratégicas da empresa por todos os seus colaboradores, contribuindo para a sua motivação e para o alinhamento e coesão da organização.</p>

No ano de 2015 será dada prioridade à criação e ativação da marca ANI, bem como à formalização e estruturação de uma unidade corporativa de marketing & comunicação, até aqui inexistente. Para tal a empresa irá lançar um projeto nesta área, envolvendo consultoria especializada.

A segunda linha de ação será dedicada à criação de canais de comunicação interna que facilitem o alinhamento organizacional.

### 8.1.3 Infraestruturas e Sistemas de Comunicação e Informação

Missão da UC de Infraestruturas e Sistemas de Comunicação e Informação
<p>Contribuir para uma elevada performance organizacional.</p> <p>Prestar serviços de tecnologias e sistemas de informação e comunicação (IT/IS), garantindo o fluxo de dados e os meios de suporte essenciais para a gestão da informação, em linha com a estratégia do negócio da empresa, e numa lógica de crescente eficiência de custos.</p> <p>Gerir projetos de IT/IS, desenvolver aplicações, garantir o nível de serviço de todos os sistemas informáticos e de comunicações e dar suporte à sua utilização.</p>

A unidade de Infraestruturas e Sistemas de Comunicação e Informação deverá ser um *enabler* da performance organizacional e tem por isso o propósito estratégico de disponibilizar a infraestrutura, os sistemas, e as aplicações, que promovam o alinhamento organizacional, o aumento da eficácia e eficiência operativa, e o alcance dos objectivos estratégicos da organização, através da prestação de um serviço de elevada qualidade, que dedica particular atenção ao relacionamento com os seus *stakeholders* internos e externos, às suas necessidades e objectivos.

Esta área, tem sido gerida de modo informal, sem grande respeito pela adopção de melhores práticas, e sem o cuidado integrador de uma gestão estratégica. Merecerá por isso especial atenção e criterioso investimento.

De facto, a ANI dispõe de uma infraestrutura de comunicações e sistemas de informação que se apresenta de um modo geral obsoleta e desadequada ao suporte do posicionamento organizacional ambicionado.

Deste modo, em 2015, para além de um conjunto de ações de atualização e transformação estrutural da operação da empresa, esta unidade estará envolvida no redimensionamento da infraestrutura que acomode o crescimento orgânico da empresa, mas também o inorgânico, disponibilizando infraestrutura de comunicações e sistemas que permitam, nomeadamente, integrar as equipas que transitam da FCT.

Serão diversas as ações planeadas para 2015 que contribuem para o aumento da performance organizacional, e da própria unidade, estando previsto terminar uma auditoria aos sistemas de comunicação e informação da empresa e aos serviços prestados pela unidade, tendo em vista implementar a monitorização de indicadores de gestão que permitam maior visibilidade e transparência sobre os projetos implementados e um maior controlo sobre o serviço prestado.

Será feita uma articulação estratégica com os serviços públicos de IT/IS, nomeadamente com a eSPAP, procurando utilizar, sempre que possível, as plataformas e sistemas existentes ou disponibilizados.

### **Infraestrutura de Comunicações**

As soluções de comunicações não promovem a convergência tecnológica, são suportadas em equipamentos obsoletos, e estão desintegradas do ponto de vista tecnológico e contratual. A manutenção desta situação é insustentável, do ponto de vista de suporte ao negócio, e inaceitável, do ponto de vista da optimização de custos.

Nesta componente, serão realizadas as seguintes ações:

- Implementação de uma solução de voz que promova a convergência fixo-móvel voz e dados;
- Adopção e implementação e disseminação na organização de ferramentas da comunicação disponibilizadas pela FCCN a que a empresa tem acesso mas que não tem potenciado;
- Integração das soluções de comunicação com alguns dos sistemas de informação (e.g. CRM).

### **Infraestrutura Tecnológica e Parque Informático**

A infraestrutura tecnológica é também ela obsoleta e apresenta necessidades claras de evolução ao nível do parque informático e da solução de impressão, existindo ao nível da infraestrutura de informação riscos elevados de segurança e de ruptura iminente na disponibilidade de serviços.

Na área das infraestruturas informáticas serão privilegiadas as ações seguintes:

- Optimização da solução de impressão;
- Atualização do parque informático;
- Atualização da infraestrutura de rede numa óptica de *business continuity* e *disaster recovery*, adicionando capacidade e redundância por forma a aumentar o nível de segurança e a qualidade do serviço;
- Promover a consolidação tecnológica diminuindo a sua diversidade procurando ganhos de eficiência com a optimização dos recursos.

### **Infraestrutura de Sistemas de Informação**

Os sistemas de informação atuais coexistem de forma absolutamente dispersa, suportados numa enorme diversidade de tecnologias, alimentados por fontes de informação variadas e desconexas, sem qualquer tipo de integração, e com

procedimentos de manutenção assentes em rotinas manuais, sendo por isso completamente ineficientes ao nível operacional.

Em 2015 os sistemas de informação assumem um papel determinante no suporte aos processos de negócio da empresa. Pretende-se por isso que os criteriosos investimentos na área aplicacional sejam feitos com uma visão global da organização, permitindo intervenções e soluções transversais à organização que consolidem um Sistema de Informação Integrado desde a origem. As principais iniciativas a desenvolver neste capítulo são as seguintes:

- Participação no projeto de auditoria, simplificação, desmaterialização e automação de processos.
- Utilização de ferramentas de gestão de documentos/conteúdos para organização ficheiros existentes e suportar as novas aplicações a adoptar.
- Especificação e implementação de diferentes sistemas de informação de gestão, nomeadamente um CRM transversal a toda a organização que integre com os sistemas existentes ou a implementar de modo a registar todas as interações com o exterior.
- Lançamento de uma iniciativa que permita criar uma plataforma de planeamento e controlo de gestão com o intuito de gerir todo o ciclo de vida das atividades da ANI, desde a sua identificação, passando pela gestão de portefólio, e culminando na execução física e financeira dos projetos.
- Atualização a alargamento dos sistemas e aplicações de apoio à atividade de gestão de recursos humanos, tendo por objectivo uma plataforma moderna e consolidada. Será dada prioridade à gestão da assiduidade, avaliação de desempenho e formação.
- Desenvolvimento de um sistema de *Business Intelligence (BI)*, oferecendo uma forma rápida e rigorosa de aceder à informação das várias aplicações e fazer análises sobre a mesma. Este processo permitirá correlacionar as várias fontes de informação e gerar relatórios, contribuindo para um melhor conhecimento da informação e da capacidade de decisão da gestão.
- Criação de uma plataforma de suporte aos *workflows* associados à gestão dos processos da organização, com destaque, numa primeira fase, para os processos de gestão de sistemas de incentivos e de controlo financeiro interno.



#### 8.1.4 Recursos Humanos

Missão da UC de Gestão de Recursos Humanos
<p>Criar a identidade que permita o alinhamento e a ancoragem dos Recursos Humanos à estratégia da empresa e à manifestação de comportamentos que diferenciem a ANI, criando uma cultura de serviço eficaz, eficiente e alinhado com as necessidades dos seus clientes.</p> <p>Valorização dos colaboradores com o objectivo de constituir e manter equipas de trabalho competentes, motivadas e atualizadas, através da promoção da formação e da estabilidade no emprego.</p> <p>Sustentar a flexibilidade organizacional necessária à ágil adaptação da empresa a um contexto de mudança acelerada, de modo a permitir uma eficaz capacidade de resposta à envolvente;</p> <p>Elaborar a proposta da política de recursos humanos da empresa, solicitar a sua aprovação à Administração e, posteriormente desenvolver iniciativas para a comunicar e monitorizar a sua implementação numa lógica de melhoria contínua.</p> <p>Garantir a máxima qualidade, confidencialidade, segurança e celeridade na gestão e nos processos e procedimentos de cariz administrativo ligados à gestão dos recursos humanos.</p>

Esta área tem também sido gerida de modo informal, sem grande respeito pela adopção de melhores praticas, muito focada em procedimentos de índole administrativa e sem o cuidado integrador de uma gestão estratégica. Merecerá por isso especial atenção e criterioso investimento.

Foi possível identificar um conjunto de regulamentos e ordens de serviço, desconexas, muito orientadas à gestão de processos administrativos, e sem uma política de recursos humanos integradora e coerente.

Desta forma, a principal prioridade da unidade de gestão de recursos humanos será a de desenvolver um conjunto de políticas que abordem as dimensões seguintes:

- **Gestão de desempenho e de formação contínua:** Conceção de um sistema de avaliação de desempenho e de um plano de formação que permita desenvolver o capital humano de forma sistemática, incentivando o envolvimento dos vários níveis hierárquicos no processo formativo, assim como nos processos de desenvolvimento de carreira de maneira a desenvolver comportamentos e atitudes adequados e congruentes com os Valores e a Cultura da empresa.
- **Política equitativa de salários e benefícios não salariais:** reconhecer e recompensar comportamentos e desempenhos esperados, criando uma cultura de reconhecimento informal que seja a alavanca da motivação e

produtividade dos colaboradores, através de uma política de remuneração que respeite a equidade interna, esteja articulada com os objetivos estratégicos da empresa e constitua a contrapartida do desempenho e contribuição de cada elemento para os resultados da empresa.

- **Gestão de talentos:** reter os melhores, incentivando a mobilidade interna e externa, integrando os Valores da ANI no modelo de gestão de desempenho que permita medir a vivência dos mesmos no dia-a-dia, introduzindo a abordagem do “o que fazer” e do “como fazer”. É do interesse da empresa motivar e apoiar todos os Colaboradores, com especial enfoque nos elementos com elevado potencial, e preparar estes últimos para se tornarem os futuros responsáveis da organização.
- **Comunicação eficaz e transparente:** Será definida e implementada, em articulação com a área de comunicação, a estratégia de comunicação interna que deverá promover o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores na vida da empresa, o trabalho em equipa, o rigor e a criatividade, e o compromisso de cada um para com os objetivos da empresa.

Para além das dimensões estratégicas acima definidas, a unidade de recursos humanos irá visitar e atualizar um conjunto de regulamentos internos, com destaque para o regulamento de assiduidade (faltas e férias), regulamento disciplinar e de carreiras, que devem estar ao serviço dos objetivos estratégicos prosseguidos pelas políticas acima identificadas, sendo flexíveis, promovendo a responsabilização individual e integrando eles próprios uma dimensão da política de benefícios não salariais.

Uma vez definidas as políticas e os regulamentos que as suportem, deverão estes instrumentos ser implementados através de processos redesenhados, simplificados e, sempre que possível, desmaterializados, que permitam acomodar o redimensionamento da equipa, nomeadamente a integração das equipas que transitam da FCT, de forma preparada e sem rupturas operacionais,

Este trabalho, que permitirá infraestruturar a gestão estratégica de recursos humanos, deverá ser acompanhado da realização de uma auditoria à “arquitetura humana” da organização que permita uma análise detalhada do perfil de todos os colaboradores, através de entrevistas pessoais, permitindo conhecer efetivamente as funções, o padrão de realização das atividades, experiência, capacidades, expectativas e motivação de cada um, contribuindo para decisões de gestão informadas sobre questões retributivas e de gestão de carreiras, nomeadamente, reclassificações, promoções, recompensas e benefícios e enquadramento dos atuais colaboradores, e permita, em momento posterior, perspetivar alguma

racionalização de quadros, bem como a definição das funções, requisitos e competências e elaboração de um manual de competências para a ANI.

Por último, haverá que estruturar de igual modo a gestão administrativa dos recursos humanos, definindo diretrizes estratégicas para o desenho de processos de recrutamento e seleção, admissão e acolhimento de novos colaboradores, avaliar a integração dos colaboradores, gestão do processo de marcação e mapas de férias, gestão da assiduidade, processamento salarial, obrigações contributivas e de informação estatística, garantir a execução das normas sobre higiene, segurança e saúde no trabalho, gerir os sistemas de informação de RH, entre outras.

#### 8.1.5 Finanças (Administrativa e Financeira, Auditoria, Planeamento e Controlo)

Missão	
Administrativa e Financeira	<p>Assegurar o adequado planeamento, obtenção, gestão, controlo e reporte dos recursos financeiros necessários às obrigações assumidas pela empresa.</p> <p>Garantir as operações financeiras da empresa e a elaboração e controlo sobre o relato financeiro orçamental.</p> <p>Assegurar as tarefas contabilísticas inerentes à gestão de tesouraria, fiscalidade e assegurar a operação dos processos administrativos.</p>
Auditoria e Processos	<p>Exercer uma atividade de auditoria de processos, interna e independente, visando assegurar o cumprimento das obrigações e procedimentos estabelecidos.</p> <p>Contribuir, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, de controlo e de governação.</p>
Planeamento e Controlo	<p>Assegurar o planeamento das atividades a desenvolver pela empresa, garantindo o seu alinhamento com o plano de negócios, concretizado, anualmente, na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento.</p> <p>Elaborar o relato financeiro orçamental e assegurar o respectivo controlo.</p> <p>Garantir a implementação de um modelo de controlo de gestão que promova e valorize a eficiência empresarial, consolidado na definição e acompanhamento de indicadores que contribuam para o cumprimento do plano estratégico da empresa.</p> <p>Assegurar a existência de um adequado modelo de reporte de desempenho, que garanta uma visão integrada e de topo da atividade da empresa e proporcione a oportuna tomada de decisões de gestão.</p>

A unidade de finanças integra todas competências necessárias à boa gestão financeira e operacional da empresa, estando dividida em 3 blocos funcionais: Departamento Administrativo e Financeiro, Departamento de Auditoria e Processos, e Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão.

### **Departamento Administrativo e Financeiro**

A função administrativa e financeira é composta pelos seguintes blocos de atividades:

- **Tesouraria:** gestão da caixa (pagamentos/recebimentos) e das contas bancárias que a empresa mantém (transferências bancárias, pagamento de serviços, envio mensal do ficheiro dos vencimentos, reconciliações bancárias, etc).
- **Contabilidade:** contabilização dos diários (caixa, bancos, fornecedores, clientes e operações diversas: amortizações, especialização do exercício, assistências técnicas, projetos de promotores, outras), integração dos salários mensais na contabilidade, investimentos, carregamento em sistema das aquisições, processamento das amortizações mensais/anuais, apuramento do IVA trimestral, conferência de contas.
- **Recursos Humanos:** análise da assiduidade para efeitos de processamento de vencimentos, encomenda mensal do carregamento dos cartões Refeição, processamento mensal dos vencimentos, envio mensal da informação sobre abonos processados para efeitos de seguro de acidentes de trabalho, penhoras de vencimentos, etc.
- **Obrigações Periódicas:** cumprimento de diversas obrigações periódicas:
  - i. Entrega mensal de ficheiro SAFT, do ficheiro da DMR, do IVNES, da declaração de retenções na fonte (residentes e não residentes), da declaração de descontos para a segurança social, da declaração de descontos ADSE.
  - ii. Entrega trimestral da Dec. Per. IVA ao INE das Contas (Agregado das Administrações Públicas) ao INE do ITENF.
  - iii. Entrega anual do Modelo 10-Retenções da Fonte, da declaração de rendimentos dos funcionários, do pagamento especial por conta, do SPE (ao INE), emissão anual das guias de pagamento do IMI e IUC's. do modelo 22 do IRC, da IES.

- **Encerramento de Contas:** encerramento de contas mensal, trimestral e anual, atualização das previsões de tesouraria com igual periodicidade, preparação e acompanhamento da auditoria às contas anuais (visita de preparação no 3º/4ºT e visita de encerramento no 1ºT do ano seguinte), apuramento de resultados, elaboração das demonstrações financeiras e anexos aos documentos de encerramento de contas.
- **Outras atividades financeiras e administrativas:** elaboração e controlo de protocolos, emissão de autorizações de despesa e ordens de pagamento, emissão de facturas, notas de débito e outros, contratação e gestão dos seguros da empresa (acidentes trabalho, saúde, multirriscos, viaturas, e outros), preparação de certidões e outros documentos probatórios, processamento das notificações de penhora, gestão de fornecedores, gestão das obrigações fiscais e contributivas da empresa.
- **Participação e apoio ao CPE:** nomeadamente à elaboração dos IPG dos planos de atividades e orçamento, e às diversas análises e relatórios de gestão a desenvolver pela função de planeamento e controlo de gestão.

O bloco de atividades relacionado com tarefas de recursos humanos deverá ser descontinuado, passando estas tarefas para a responsabilidade da unidade de RH, de modo faseado e assegurando a continuidade do cumprimento das obrigações em causa, sem qualquer tipo de ruptura operacional. Será igualmente feita uma seleção de tarefas cuja realização pela função administrativa e financeira pode ser descontinuada, passando a ser asseguradas pela unidade de *Legal e Compliance*.

### **Departamento de Auditoria e Processos**

A função de auditoria tem estado muito orientada à auditoria de processos administrativos relacionados com a área financeira. No entanto, em 2015, com a definição e implementação de procedimentos de índole diversa nas mais variadas unidades de negócio e corporativas, deverá reorientar a sua atividade no sentido de executar auditorias sobre os principais processos da empresa, nomeadamente sobre a eficácia dos diferentes processos de controlo interno, assinalando oportunidades de optimização e procurando mobilizar equipas *ad-hoc* que se envolvam no desenho de propostas de melhoria de praticas e processos. Deverá igualmente acompanhar processos de auditoria externa que venham a realizar-se.

## Planeamento e Controlo de Gestão

No quadro das deficiências identificadas no processo de gestão financeira e administrativa, destaca-se a fraca cultura de planeamento e controlo explicada, também, pela inexistência de uma função de planeamento e controlo de gestão.

Assim, o ano de 2015 será dedicado à criação de uma cultura de planeamento e controlo e de *accountability* operacional e financeiro em toda a organização. Deste modo, será criada a função de planeamento e controlo de gestão, desenvolvido um sistema de controlo de gestão que determine processos e metodologias de controlo de gestão e de projetos, contemplando, nomeadamente, as seguintes atividades:

- **Indicadores de Gestão:** definir, envolvendo as unidades de negócio e corporativas, um conjunto de indicadores de gestão, assegurar a sua atualização mensal, dinamizar reuniões mensais de acompanhamento e controlo com a administração e chefias da empresa.
- **Reporting:** promover a divulgação da informação relevante à atividade da empresa, preparando, mensalmente, um relatório de gestão com informação financeira e operacional.
- **Forecast:** Garantir a existência de um modelo de gestão adequado às necessidades da empresa, suportado na realização no final do primeiro semestre, de um processo de *Forecast* que atualize o orçamento e permita perspectivar o encerramento do exercício.

Pretende-se desta forma assegurar que a atividade da empresa está alinhada com os seus objectivos estratégicos, permitindo analisar desvios e tomar decisões de gestão.

### 8.1.6 Legal & Compliance

Missão
<p>Assegurar a criação, na ANI e nos seus colaboradores, de uma cultura de <i>Compliance</i>, e que a legislação e o quadro normativo interno e externo são escrupulosamente aplicados e respeitados, assegurando a ausência de riscos reputacionais para a empresa.</p> <p>Conduzir os assuntos de natureza jurídica envolvendo a ANI e prestar o apoio que lhe for determinado pelo Conselho de Administração, ou solicitado pelas demais áreas e unidades de negócio ou corporativas.</p> <p>Garantir o contencioso geral e a assessoria jurídica da empresa, e ainda o apoio ao processo decisório e de funcionamento dos órgãos sociais.</p>

A função de apoio jurídico vem sendo gerida de forma relativamente informal diretamente pelo Conselho de Administração através do recurso a avença com escritório de advogados e, a exemplo de outras funções organizacionais de suporte, sem o cuidado integrador de uma gestão estratégica.

Num quadro de grande mudança e permanente novidade da envolvente jurídica e administrativa a que a ANI deverá obedecer, torna-se incontornável a formalização de uma unidade de suporte que assuma a gestão estratégica dos temas legais e de *compliance* da organização.

Assim, em 2015, o principal desígnio da empresa nesta vertente será o da criação da unidade corporativa de *Legal & Compliance*, assente no recrutamento de um jurista interno que deverá apresentar comprovada experiência nos principais temas de negócio e *governance* da empresa, nomeadamente legislação e regulamentação de sistemas de incentivos, contratação pública, direito das sociedades comerciais ou outras de direito privado e, idealmente, sobre o regime jurídico do setor empresarial público, embora esta seja uma legislação recente.

Perspectivando ainda a estruturação da função, importa assinalar um conjunto de tarefas que esta unidade deverá assegurar:

- Elaborar informações, pareceres e estudos jurídicos sobre quaisquer questões ou processos submetidos à sua apreciação pelo Conselho de Administração, ou solicitado pelas demais áreas e unidades de negócio ou corporativas;
- Acompanhar ou intervir em processos de natureza judicial, administrativa, ou de outra natureza, em que a ANI seja parte ou interessada;
- Assegurar a conformidade legal e regulamentar dos atos praticados no âmbito da atividade de contratação pública da ANI;
- Elaborar, apreciar e participar na negociação de minutas de contratos, protocolos e outros documentos de natureza similar;
- Articular com a unidade de RH, os assuntos jurídicos de índole laboral da ANI;
- Proceder a atos de auditoria interna, em colaboração com unidade de finanças corporativas, e participar nas ações de controlo externo.

Em 2015 serão ainda desenvolvidas as atividades seguintes:

- Análise do enquadramento jurídico e administrativo da ANI.
- Produção e implementação de um manual de procedimentos de contratação pública.
- Auditoria a todos os processos de contratação existentes na organização.
- Criação de processos que garantam o cumprimento de todas as obrigações jurídicas e regulamentares aplicáveis.
- Apoio à tomada de decisão de gestão numa ótica de *compliance*.

## 8.2 Apoio Logístico

Missão
<p>Garantir a implementação de uma política de contratação uniforme para toda a empresa, assegurando a aplicação eficiente de procedimentos normalizados e transversais, atento o enquadramento legal aplicável à ANI e as boas práticas da contratação pública, associadas à transparência e rigor.</p> <p>Concretizar e controlar todo o processo aquisitivo da ANI cumprindo as obrigações legais e as especificações dos clientes internos e assegurando a melhor relação qualidade/peço, incorporando para o efeito a gestão e a manutenção das instalações de serviço, a gestão da frota e das compras.</p>

A Área Corporativa de Apoio Logístico desenvolve uma função de suporte essencial à operação das áreas de negócio e área de estratégia corporativa, competindo-lhe garantir que a política de contratação é implementada de modo uniforme em toda a empresa e liderar os respectivos processos aquisitivos, assegurar uma gestão de instalações que possibilite as melhores condições de trabalho para todos os colaboradores, e gerir a frota da empresa.

Em 2015 merece particular destaque a reorganização do processo aquisitivo da ANI, seja através da produção e implementação de um manual de procedimentos de contratação pública, seja pela auditoria a realizar a todos os processos de contratação existentes na organização. A área de apoio logístico e administrativo será instrumental no apoio a estas ações.



### 8.2.1 Aprovisionamento

Missão
<p>Assegurar a ausência de riscos reputacionais para a ANI, através da aplicação imperativa das regras e acompanhamento muito próximo dos processos, e de uma monitorização periódica da atividade contratada.</p> <p>Concretizar o processo de aquisições de forma rigorosa e transparente.</p> <p>Assegurar todas as tarefas de aprovisionamento numa lógica de prestação de serviço e de compromisso, orientada às necessidades dos clientes internos, e de acordo com elevados níveis de qualidade e profissionalismo.</p>

Em 2015 a ANI apostará de modo particularmente cuidado na consolidação de uma cultura de rigor e na definição de uma política de aprovisionamento e contratação uniforme para toda a empresa que assenta no respeito pela legislação aplicável e na transparência processual, e será implementada através do desenho e aplicação de procedimentos normalizados e transversais à organização, recorrendo nomeadamente à contratação electrónica, e que permitirão melhorar a qualidade e a eficiência das atividades de aprovisionamento.

Um vector que muito contribuirá para este desígnio estratégico será o da formação de recursos humanos nas temáticas da gestão do aprovisionamento e da contratação.

Por outro lado, a unidade de aprovisionamento deverá dedicar uma atenção muito especial à área das compras tendo em vista assegurar poupanças e eficiência de custos na organização, nomeadamente através de:

- Elaboração de plano de compras global, procurando a racionalização de custos.
- Preparação, implementação e divulgação de um catálogo de bens e serviços disponibilizados centralmente pela unidade de aprovisionamento.
- Condução do processo de aprovisionamento e disponibilização de bens e serviços de consumo corrente e indiferenciados a toda a organização.

### 8.2.2 Instalações e Viaturas

Missão
<p>Assegurar a gestão eficiente de edifícios e outros equipamentos das instalações da ANI, assegurando a existência e atualização de uma base de dados relativa às instalações e equipamentos da empresa.</p> <p>Garantir a qualidade dos espaços e recursos materiais existentes, apresentando, quando necessário, propostas para a sua reparação, assegurando a elaboração de cadernos de encargos para a adjudicação de empreitadas e fornecimento de bens e serviços, no âmbito das instalações e equipamentos.</p> <p>Promover a aplicação legislação e demais normativos, bem como especificações e requisitos técnicos, aplicáveis a instalações e equipamentos da ANI.</p> <p>Acompanhar e fiscalizar a execução de empreitadas e fornecimentos cuja responsabilidade lhe seja atribuída.</p> <p>Gerir a frota automóvel, veículos próprios ou de aluguer, assegurando a sua optimização na utilização e nos custos, garantindo a sua manutenção e o registo e controlo dos sinistros, de forma a contribuir para a eficácia dos serviços e prestar um melhor serviço ao cliente.</p>

### Gestão de Instalações

Para a sua operação, a ANI dispõe de instalações no Porto e em Lisboa.

As instalações do Porto localizam-se num edifício, propriedade da empresa, originalmente construído para habitação, em 1974, e posteriormente adaptado para acolher serviços de escritório, que se encontra degradado e não apresenta condições de operação compatíveis com a legislação aplicável às condições de segurança no trabalho, nem acomoda o crescimento esperado da equipa.

Neste sentido, a empresa irá procurar instalações que, idealmente, permitam alavancar investimento publico pré-existente e que, com um mínimo de investimento para ligeiras adaptações e acabamentos, permita as condições de trabalho adequadas e se alinhe com os valores que a marca pretende comunicar para os seus públicos internos e externos.

A operação da ANI em Lisboa está instalada num edifício de escritórios situado no Campus do IAPMEI – Lumiar que, embora em condições de operação significativamente melhores do que as experimentadas no Porto.

Numa óptica de eficiência da gestão de ativos, será estudada a melhor forma de rentabilizar o edifício sede da empresa no Porto.

Em matéria de segurança e saúde no trabalho – SST – será dada prioridade à criação de uma cultura que mobilize todos os intervenientes e interessados para a melhoria contínua das condições de trabalho.

Atividades a desenvolver em 2015 na área da gestão de instalações:

- Executar as intervenções de manutenção e conservação programadas.
- Executar auditorias internas de SST, promovendo oportunidades de melhoria
- Implementar medidas que garantam a melhoria das condições de higiene, segurança e saúde no trabalho, e gerir os contratos dos serviços associados (vigilância, energia, etc).
- Identificar oportunidades de racionalização de custos na gestão das instalações.
- Realização do inventário.

## Gestão de Frota

Evolução do n.º de veículos e gastos com a frota

Designação	Previsão	Previsão	Previsão	valores em €	
	2015	2016	2017	Var. 2017/2015	
Gastos com a frota automóvel (€)	11.893,00	15.213,00	13.894,00	2.001	17%
Nº de Veículos	7	7	7	0	0%

Figura 18: Evolução do número de veículos e gastos com a frota

Fruto de um acentuado desinvestimento ao longo dos últimos anos, e de uma estratégia que privilegiou a aquisição de viaturas, já totalmente amortizadas, a frota automóvel da ANI está obsoleta, gera custos de manutenção pouco adequados e não apresenta as condições mínimas de segurança, ou de conforto, para os fins a que se a que se destina.

Deste modo, será substituída, de forma gradual, parte substancial da frota da empresa o que permitirá, apesar de um impacto imediato no custo, perspetivar poupanças e eficiências nos anos subsequentes.

Atividades a desenvolver em 2015 no âmbito da gestão de frotas:

- Elaboração da estratégia tendo por base as boas práticas do mercado aliadas a níveis de custo sustentáveis
- Garantir o cumprimento do Regime de Atribuição de Viaturas implementando políticas e procedimentos de controlo de utilização de viaturas, nomeadamente através da publicação de relatórios periódicos.
- Gestão dos contratos de manutenção, de locação, combustível, para além da gestão e controle dos custos de utilização de viaturas próprias, sem prejuízo da operacionalidade e produtividade da empresa.

## 9 Demonstrações Financeiras

### 9.1 Demonstração da posição financeira

*valores em €*

RUBRICAS	Nota	Previsão 2015	Previsão 2016	Previsão 2017
<b>Ativo</b>				
<b>Ativo não corrente</b>		<b>2.239.890 €</b>	<b>2.977.168 €</b>	<b>2.681.732 €</b>
Ativos fixos tangíveis	6	931.654 €	1.588.625 €	1.301.183 €
Propriedades de investimento	7	1.107.790 €	1.078.379 €	1.048.969 €
Ativos intangíveis	8	188.650 €	298.368 €	319.785 €
Ativos por impostos diferidos		11.796 €	11.796 €	11.796 €
<b>Ativo corrente</b>		<b>9.362.919 €</b>	<b>10.363.733 €</b>	<b>11.213.705 €</b>
Clientes	9	33.371 €	74.154 €	99.033 €
Estado e outros entes públicos	10	14.489 €	10.755 €	11.797 €
Outras contas a receber	9	4.703.016 €	3.580.598 €	3.391.496 €
Diferimentos	11	43.020 €	45.360 €	71.868 €
Caixa e depósitos bancários	12	4.569.022 €	6.652.866 €	7.639.511 €
<b>Total do Ativo</b>		<b>11.602.809 €</b>	<b>13.340.901 €</b>	<b>13.895.438 €</b>
<b>Capital Próprio e Passivo</b>				
<b>Capital Próprio</b>		<b>4.987.060 €</b>	<b>5.618.786 €</b>	<b>5.434.714 €</b>
Capital realizado	13	5.176.377 €	5.176.377 €	5.176.377 €
Reservas legais	13	202.207 €	228.785 €	261.700 €
Resultados transitados	13	- 1.088.816 €	- 1.062.645 €	- 1.048.498 €
Excedentes de revalorização	13	127.085 €	127.085 €	127.085 €
Outras variações no capital próprio	13	437.320 €	984.608 €	716.053 €
Resultado líquido do período		132.888 €	164.576 €	201.998 €
<b>Passivo</b>		<b>6.615.748 €</b>	<b>7.722.115 €</b>	<b>8.460.723 €</b>
Passivo não corrente		316.799 €	419.106 €	302.752 €
Passivos por impostos diferidos		156.250 €	301.732 €	230.343 €
Financiamentos obtidos	14	160.549 €	117.374 €	72.408 €
Passivo corrente		6.298.949 €	7.303.009 €	8.157.972 €
Fornecedores	15	431.132 €	536.712 €	562.541 €
Estado e outros entes públicos	10	160.509 €	176.823 €	188.088 €
Outras contas a pagar	16	5.692.209 €	6.573.619 €	7.384.112 €
Diferimentos	11	15.100 €	15.855 €	23.231 €
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>11.602.809 €</b>	<b>13.340.901 €</b>	<b>13.895.438 €</b>

Figura 19: Demonstração da posição financeira

## 9.2 Demonstração do rendimento integral

*valores em €*

Rendimentos e Gastos	Nota	Previsão 2015	Previsão 2016	Previsão 2017
Vendas e serviços prestados	17	315.857 €	200.099 €	206.534 €
Subsídios à exploração	18	6.422.377 €	8.338.812 €	8.910.631 €
Fornecimentos e serviços externos	19	- 3.763.972 €	- 3.796.086 €	- 3.920.328 €
Gastos com o pessoal	20	- 2.745.930 €	- 4.345.500 €	- 4.622.868 €
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos	21	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Outros gastos e perdas	22	- 5.088 €	- 5.825 €	- 6.062 €
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>323.244 €</b>	<b>491.501 €</b>	<b>667.907 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	6,7,8	- 219.398 €	- 381.616 €	- 559.590 €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>103.846 €</b>	<b>109.885 €</b>	<b>108.317 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos				
Juros e gastos similares suportados	23	2.921 €	5.792 €	4.001 €
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>100.925 €</b>	<b>104.093 €</b>	<b>104.316 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	24	31.963 €	60.483 €	97.682 €
<b>Resultado líquido do período</b>		<b>132.888 €</b>	<b>164.576 €</b>	<b>201.998 €</b>

Figura 20: Demonstração do rendimento integral

## 9.3 Demonstração da alteração dos capitais próprios

*valores em €*

RUBRICAS	Capital realizado	Reservas legais	Resultados transitados	Excedentes de revalorização	Outras variações no capital próprio	Resultado líquido do período	Total
<b>A 01 de janeiro de 2015</b>	5.176.377	190.264	-1.090.516	127.085	123.447		4.526.656
Resultado integral do período						59.717	59.717
	<b>5.176.377</b>	<b>190.264</b>	<b>-1.090.516</b>	<b>127.085</b>	<b>123.447</b>	<b>59.717</b>	<b>4.586.373</b>
<b>A 31 de dezembro de 2015 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-46.074		313.873		267.799
Aplicação do Resultado ano anterior		11.943	47.773			-59.717	0
Resultado integral do período						132.888	132.888
	<b>5.176.377</b>	<b>202.207</b>	<b>-1.088.816</b>	<b>127.085</b>	<b>437.320</b>	<b>132.888</b>	<b>4.987.060</b>
<b>A 31 de dezembro de 2016 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-80.139		547.289		467.149
Aplicação do Resultado ano anterior		26.578	106.310			-132.888	0
Resultado integral do período						164.576	164.576
	<b>5.176.377</b>	<b>228.785</b>	<b>-1.062.645</b>	<b>127.085</b>	<b>984.608</b>	<b>164.576</b>	<b>5.618.786</b>
<b>A 31 de dezembro de 2017 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-117.514		-268.556		-386.069
Aplicação do Resultado ano anterior		32.915	131.661			-164.576	0
Resultado integral do período						201.998	201.998
	<b>5.176.377</b>	<b>261.700</b>	<b>-1.048.498</b>	<b>127.085</b>	<b>716.053</b>	<b>201.998</b>	<b>5.434.714</b>

Figura 21: Demonstração da alteração dos capitais próprios

## 9.4 Demonstração de fluxos de caixa

*valores em €*

RUBRICAS	Previsão 2015	Previsão 2016	Previsão 2017
<b>Fluxos de Caixa das atividades operacionais</b>			
Recebimentos de clientes	261.700 €	170.893 €	203.813 €
Pagamentos a fornecedores	- 1.953.565 €	- 2.242.375 €	- 2.288.289 €
Pagamentos ao pessoal	2.595.111 €	4.176.370 €	4.419.987 €
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>- 379.846 €</b>	<b>- 1.763.103 €</b>	<b>- 1.927.886 €</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	9.964 €	15.922 €	20.874 €
Outros recebimentos/pagamentos	895.411 €	4.679.523 €	3.658.524 €
<b>Fluxos de Caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>505.601 €</b>	<b>2.900.498 €</b>	<b>1.709.765 €</b>
<b>Fluxos de Caixa das atividades de investimento</b>			
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos fixos tangíveis	197.470 €	715.048 €	21.875 €
Ativos intangíveis	168.092 €	180.274 €	161.163 €
Recebimentos provenientes de:			
Juros e rendimentos similares	78.668 €	78.668 €	78.668 €
<b>Fluxos de Caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>- 286.894 €</b>	<b>- 816.654 €</b>	<b>- 104.370 €</b>
<b>Fluxos de Caixa das atividades de financiamento</b>			
Recebimentos provenientes de:	1.575.000 €	1.575.000 €	1.575.000 €
Pagamentos respeitantes a:	1.657.474 €	1.575.000 €	2.193.750 €
<b>Fluxos de Caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>- 82.474 €</b>	<b>- €</b>	<b>- 618.750 €</b>
<b>Variação de Caixa no período (1+2+3)</b>	<b>136.233 €</b>	<b>2.083.844 €</b>	<b>986.645 €</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>4.432.788 €</b>	<b>4.569.022 €</b>	<b>6.652.866 €</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>4.569.022 €</b>	<b>6.652.866 €</b>	<b>7.639.511 €</b>

Figura 22: Demonstração de fluxos de caixa

## Anexo I – Plano Estratégico e de Operacionalização da ANI



### Introdução



- Este documento apresenta o posicionamento da ANI no ciclo de Inovação, assim como o respetivo modelo de organização para as funções / atividades a desenvolver, e também a interface com outras organizações relevantes (atuando a montante ou a jusante).
- É proposto pela ANI, no seu papel de "Intervenção no Sistema Nacional de Inovação" - função de estruturação, articulação e apoio ao sistema" (conforme referido no slide nº 5).
- O modelo apresentado não é exaustivo (poderão surgir outras áreas de coordenação ou articulação, etc.) nem completo (não envolve todas as organizações, centrando-se apenas nas que têm uma relação mais forte com a ANI – FCT e IAPMEI).
- Uma vez acordada, esta proposta e os princípios inerentes à sua produção, servirão de base para a elaboração dos planos de ação das entidades envolvidas (nas áreas consideradas), assim como de referencial para a distribuição futura de outras funções ou responsabilidades.
- Os slides 3 a 9 são uma cópia (imagens) do documento inicial que nos foi entregue, sem nenhuma das alterações entretanto acordadas. Essas alterações são referidas e detalhadas nos slides seguintes.
- Este documento destina-se a ser aprovado pelas tutelas, pelo IAPMEI e pela FCT, previamente à AG do dia 19 de setembro, constituindo assim os "termos de referência" para a elaboração da estratégia e do Plano de Atividades e Orçamento da ANI, para 2014 e 2015.

2

### ANI – Visão e Missão (retirado do documento inicial)



1. ANI, enquanto instrumento central de intervenção na implementação de boa parte das medidas de inovação e empreendedorismo previstas na EFICE, alinha a sua visão com a que é delineada pelo Governo para estas áreas.
2. **Visão ANI:**  
*"Tornar Portugal um pólo de referência internacional para empreendedores, promovendo a inovação empresarial, desenvolvendo iniciativas que promovam a criação de novas empresas e incentivando a cooperação entre empresas e entidades do SCTN".*
3. **Missão ANI:**
  - Reforçar a transferência do conhecimento para o tecido económico através de uma maior e melhor articulação entre as empresas e o SCTN;
  - Aumentar a participação do SCTN e das empresas nas redes internacionais de I&D&I, bem como aumentar a produção científica e tecnológica de qualidade internacional e a;
  - Reforçar o investimento empresarial em I&D&I determinado pela procura e com aplicabilidade comercial (aumentando a componente privada de financiamento);
  - Promover um ambiente social favorável ao empreendedorismo de base tecnológica e a uma cultura de mérito e risco.

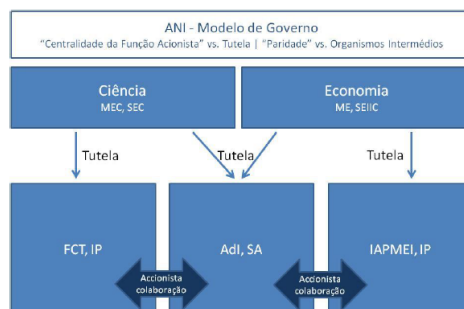
3

## ANI – Modelo de Governo (retirado do documento inicial)



### Novo Modelo de Governo assume posição central na relação ciência-economia, em parceria com atores relevantes do sistema nesta área

1. A ANI terá um modelo de governação que, de acordo com o espírito do novo enquadramento jurídico do sector empresarial do estado, lhe confere uma posição central na relação ciência-economia, assumindo estas tutelas a definição de conteúdos determinantes de atuação.



4

## ANI – Princípios orientadores (retirado do documento inicial)



1. Princípios orientadores:
  - **Modelo de governação** que lhe permita assumir uma **posição central na relação ciência-economia**, em parceria com atores relevantes do sistema nesta área;
  - Atividade em 3 eixos: um eixo de **intervenção no sistema de inovação**, um eixo de **“inteligência e conhecimento”** (central na capacitação da inovação empresarial), e um eixo de **apoio à ação e decisão política** (think-tank e incubação de iniciativas);
  - Apoio à I&D empresa – SCTN em Portugal, à valorização dos resultados da I&D nacional, e promoção integrada apoios à I&D empresarial (nacionais/UE);
  - Visão independente do sistema de apoio: parceria estratégica com Cotec.

5

## ANI – Eixos de Ação (retirado do documento inicial)



Ambiciona-se uma AdI muito mais próxima das empresas e das Infraestruturas Tecnológicas (IT), aportando valor às suas atividades de inovação, e reconhecida por estas como elemento de credibilidade nas ações de apoio ao sistema.

### 1. Modelo Organizativo com 3 Eixos Fundamentais de Atuação:

- “**Intervenção no Sistema Nacional de Inovação**”, tem uma função de estruturação, articulação, e apoio ao sistema
- “**Conhecimento no Sistema Nacional de Inovação**”, tem uma função de capacitação, gerando, processando e disseminando conhecimento, gerando “inteligência” nos diferentes agentes, com o objetivo melhorar a performance de inovação do sistema como um todo.
- “**Apoio à ação e decisão sobre políticas públicas na área da I&D, Inovação e Empreendedorismo**” assumindo uma função think-tank de apoio à decisão, apoio à incubação de iniciativas especiais e apoio logístico ao CNEI.



6



Eixo 1 – Intervenção no Sistema Nacional de Inovação e Empreendedorismo (2/3)



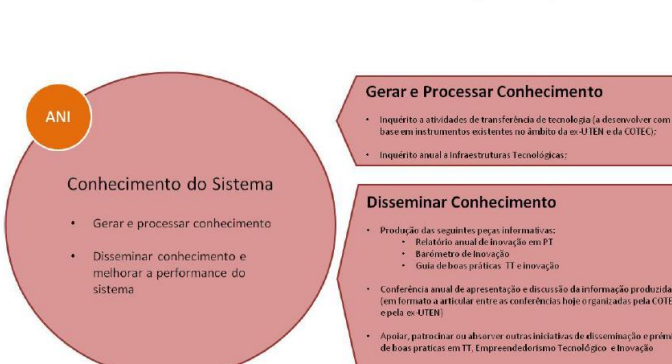
7

Eixo 1 – Intervenção no Sistema Nacional de Inovação e Empreendedorismo (3/3)



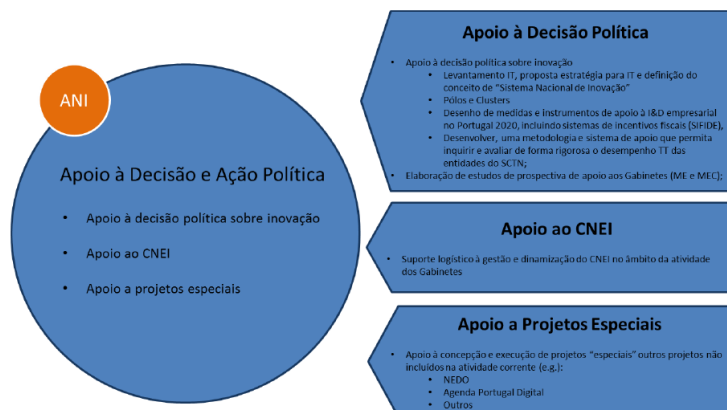
8

Eixo 2 – Conhecimento no Sistema Nacional de Inovação e Empreendedorismo (2/2)



9

Eixo 3 – Apoio à ação e decisão política em I&D, Inovação e Empreendedorismo(2/2)



10

ANI – Domínios de Competências Chave

GRANDES DOMÍNIOS	ENTIDADE RESPONSÁVEL (COORDENADORA)
I&D de Iniciativa do Sistema Científico	FCT
<u>I&amp;D de Iniciativa Empresarial e Infraestruturas Tecnológicas</u>	ANI
Inovação e Capacitação Empresariais	IAPMEI

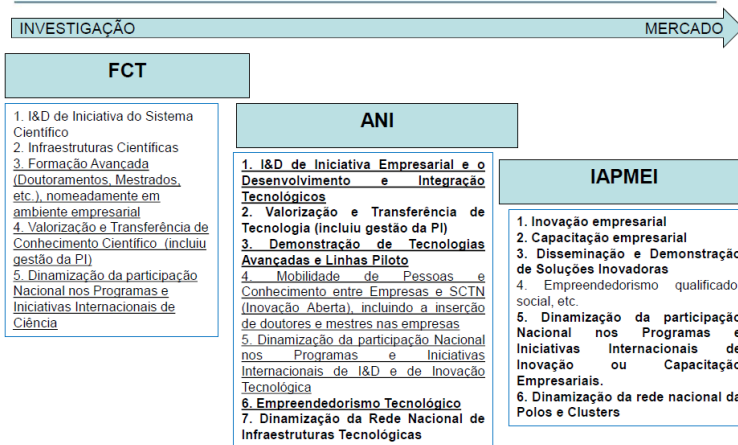
1. Princípios orientadores:

- A ANI terá como área central da sua atuação a I&D de iniciativa empresarial e as Infraestruturas Tecnológicas, sendo o organismo responsável pela sua dinamização e gestão a nível nacional
- As entidades indicadas serão responsáveis pela definição de propostas para as respetivas políticas e pela definição e implementação dos instrumentos de apoio (programas de financiamento) e das iniciativas a operacionalizar (podendo, pontualmente, essa operacionalização ser efetuada por outra entidade).
- A entidade responsável de cada domínio deverá articular com as outras entidades as áreas de interesse comuns (ver slide seguinte), sendo responsável pela respectiva coordenação e pela apresentação das propostas consolidadas.
- No caso do I&D empresarial, e sem prejuízo de envolver outros organismos relevantes, a ANI assegurará uma especial articulação com a FCT, com o IAPMEI e com a AICEP, atendendo à importância desta área para os domínios de intervenção desses organismos, nomeadamente para a exploração do conhecimento científico produzido a montante, para inovação e capacitação empresariais, e ainda para a abordagem aos mercados externos e a internacionalização.

11

ANI – Cobertura do Ciclo de Inovação

Distribuição de áreas de coordenação pelas entidades



Legenda: sublinhado – área de interesse da ANI e da FCT; negrito – área de interesse da ANI e do IAPMEI; negrito e sublinhado – área de interesse das 3 organizações

12

ANI – Mapeamento da Programas e Iniciativas (não exaustivo)



ÁREA	ENTIDADE(S)	COMENTÁRIOS
Formação avançada (Doutoramentos, Mestrados, etc., nomeadamente realizados em ambiente empresarial)	FCT	A ANI poderá colaborar com a FCT na identificação e mobilização de empresas para a realização de formação em ambiente empresarial
Criação ou reforço de capacidades de I&DT nas empresas (Núcleos e departamentos de I&DT, Inserção de doutorados e mestres nas empresas, etc.)	ANI + FCT	A FCT poderá colaborar com a ANI nesta vertente, nomeadamente na dinamização de ações que visem igualmente promover a inserção de doutorados nas empresas, mas de natureza diferente, nomeadamente no âmbito dos projetos de I&DT de iniciativa do SCTN ou de programas doutorais
I&DT de iniciativa empresarial em co-promoção (inclui os projetos mobilizadores)	ANI	Manutenção da situação atual
I&DT de iniciativa empresarial individual	IAPMEI	<u>A ANI articulará com o IAPMEI um mecanismo de troca de projetos, semelhante ao da AICEP, em função da sua relevância para a Agência ou para o IAPMEI.</u>

13

ANI – Mapeamento de Programas e Iniciativas (não exaustivo)



ÁREA	ENTIDADE(S)	COMENTÁRIOS
Valorização e integração de resultados de I&DT e tecnologia, demonstração de tecnologias avançadas e linhas piloto	ANI	Estas atividades poderão ser integradas em projetos de I&DT ( <u>individuais ou em co-promoção</u> ) ou propostas como projetos autónomos. <u>No caso de serem integradas em projetos individuais, serão geridas pelo IAPMEI no âmbito desses projetos (desde que o projeto mantenha esse estatuto)</u>
Dinamização da rede de Infraestruturas Tecnológicas (Inclui Institutos de Novas Tecnologias, Centros Tecnológicos, Incubadoras, etc.)	ANI	Sobretudo apoio a atividades que contribuam para os objetivos definidos para a ANI, e indexado a resultados, nomeadamente a mobilização de novos atores empresariais para projetos de I&DT, a exploração e disseminação de tecnologias avançadas, etc. Manutenção da situação anterior
Apoio à participação nacional nos programas e iniciativas europeus e à valorização dos respetivos resultados:  H2020, COSME, EEN, Outros.	ANI+FCT+IAPMEI	No âmbito do H2020, atendendo à diversidade de programas, propõe-se uma segmentação: Os pilares "Societal Challenges" e "Industrial Leadership" ficarão na esfera da ANI Os pilares "Excellent Science" e "Horizontal" ficarão na esfera da FCT. Os restantes programas do H2020 (ERA-NET, EUROSARS, SME Instrument, Fast Track to Innovation, etc.), e outros no mesmo âmbito, serão geridos na ANI. <u>Propõe-se que o COSME e a EEN fiquem na esfera do IAPMEI</u> ANI assegura coordenação global, em articulação com a FCT (particularmente o GPPQ) e o IAPMEI (particularmente a EEN). ANI absorve igualmente competências da DGAE nesta matéria.

14

ANI – Mapeamento da Programas e Iniciativas (não exaustivo)



ÁREA	ENTIDADE(S)	COMENTÁRIOS
Dinamização do Empreendedorismo de Base Tecnológica e do respetivo eco-sistema (incubadoras do SCTN, etc.), e coordenação dos programas e iniciativas nesta área	ANI	<u>À ANI caberá a competência de desenvolver as atividades e os instrumentos de indução do empreendedorismo tecnológico e de suporte à criação e ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica (numa fase inicial / pré seed), através da dinamização da valorização de resultados de atividades de I&amp;DT, assim como o apoio aos agentes do respetivo eco-sistema.</u> <u>O financiamento ao empreendedorismo, nomeadamente os instrumentos de capital, estão fora do âmbito de atuação da ANI.</u> A ANI assegurará também a <u>dinamização</u> dos programas nesta área, que se insiram na sua esfera de ação (ver ponto "Programas e Parcerias Internacionais")
Inovação empresarial (desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, modelos de negócio, etc., inovadores mas que não envolvem atividades de I&DT – produção de novo conhecimento + Disseminação e demonstração de soluções inovadoras + Vales I&D e Inovação)	IAPMEI	<u>A ANI poderá solicitar informação sobre projetos de Inovação Empresarial geridos pelo IAPMEI de relevante interesse para a Agência, nomeadamente os que surtirem na sequência ou integrarem resultados de projetos de I&amp;DT ou de demonstração de tecnologias avançadas (para identificar o impacto das atividades de I&amp;D apoiadas).</u>
Capacitação empresarial	IAPMEI+ANI	A ANI poderá também dinamizar ações que visem promover a criação de competências de Gestão de Inovação nas empresas, em articulação com o IAPMEI, nomeadamente no âmbito de projetos de I&DT

ANI – Mapeamento da Programas e Iniciativas (não exaustivo)



ÁREA	ENTIDADE(S)	COMENTÁRIOS
Programas e Parcerias Internacionais	ANI+FCT	ANI gere programas na área da transferência de tecnologia, investigação aplicada, e empreendedorismo de base tecnológica, nomeadamente: UTEN; ESA (Gab. Espaço); Eureka (Eurostars); Fraunhofer; MIT-Portugal Building Global Innovators; Biz.pt@ Austin. A FCT é responsável por gerir outros programas e parcerias internacionais complementares (por exemplo, os programas com o MIT, CMU, UTA). As duas entidades assegurarão a articulação nas áreas de interesse comum ou geradoras de sinergias.
Polos e Clusters	IAPMEI+ANI	A ANI participa através das componentes relativas ao I&DT e à Participação nos projetos e iniciativas europeus. Propõe-se ainda uma colaboração ativa com o IAPMEI no processo de definição das condições para o novo período de reconhecimento, na avaliação das propostas e no acompanhamento / monitorização da execução dos planos de ação, relativamente aos Polos e Clusters que correspondam a cadeias de valor alargadas e mapeiem prioridades e iniciativas europeias (desafios sociais, JTI's, etc.)

16

ANI – Mapeamento da Programas e Iniciativas (não exaustivo)



ÁREA	ENTIDADE(S)	COMENTÁRIOS
Projetos Especiais	ANI + Outras entidades relevantes	Apoio à conceção e execução de projetos "especiais", outros projetos não incluídos na atividade corrente.  Atividade desenvolvida em articulação com outras entidades relevantes (por exemplo, IAPMEI, FCT, AICEP, AMA, COTEC, etc.), <u>mediante solicitação e/ou aprovação da tutela</u> .
Estratégia Nacional de Especialização Inteligente	ANI+ Outras entidades relevantes	<u>Prevê-se que a ANI venha a desempenhar um papel central no modelo de governação da ENEI, em articulação com outras entidades relevantes, nomeadamente a FCT e o IAPMEI. Os detalhes da intervenção da ANI na governação da ENEI serão definidos após a aprovação do respetivo modelo e sujeitos à aprovação das tutelas.</u>

17

ANI – Recursos (Financiamento & Equipa)



1. Financiamento:
  - Orçamento de funcionamento base financiado em partes iguais pelas 2 tutelas;
  - Orçamento de atividade (projetos, ações ou atividades) assegurado por cada tutela, de acordo com o volume de atividade transferido para a agência, ou de novas atividades que entendam dever ser executada na ANI.
  - Orçamento de atividade para 2014: no documento inicial estão previstas transferências de 1 M€ do IAPMEI e 3M€ da FCT, correspondentes ao financiamento de atividade extra ou de atividades (e recursos humanos) transferidos dos organismos para a ANI. Estes montantes terão de ser reavaliados em função da atividade efetivamente desenvolvida em 2014, uma vez que este processo apenas se irá iniciar em setembro.
  - Tendo analisado os números atuais, prevê-se que seja necessário assegurar um orçamento de funcionamento base anual de €4M (€2M MEC + €2M ME), para os anos de 2015 e seguintes, que deverá ser inscrito nos respetivos orçamentos
2. Equipa:
  - Necessidade de reforçar e adaptar a equipa, podendo, complementarmente, recorrer-se à contratação de serviços ou à transferência ou utilização de recursos de outros organismos.
  - Nos casos anteriormente referidos onde se verifica transferência de funções entre organismos, deverá ser assegurada, nos casos em que a ANI solicite, a transferência dos respetivos recursos humanos e/ou das verbas correspondentes à sua execução.

18

## Anexo II – Plano de Investimentos

Área de Negócio	valores em €		
	Previsão 2015	Previsão 2016	Previsão 2017
<b>Incentivos Financeiros I&amp;D (SI QREN)</b>	<b>57.810</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	57.810	0	0
<b>Incentivos Financeiros I&amp;D (SI P2020 + Infraestruturas)</b>	<b>24.360</b>	<b>65.498</b>	<b>26.250</b>
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	14.760	65.498	26.250
Software informático de suporte aos colaboradores	9.600	0	0
<b>Incentivos Fiscais (SIFIDE)</b>	<b>44.573</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	1.523	0	0
Atualização da plataforma online do SIFIDE	43.050	0	0
<b>Programas Internacionais</b>	<b>3.045</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	1.845	0	0
Software informático de suporte aos colaboradores	1.200	0	0
<b>Políticas e Promoção da Inovação</b>	<b>4.568</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	2.768	0	0
Software informático de suporte aos colaboradores	1.800	0	0
<b>Estratégia Corporativa</b>	<b>184.498</b>	<b>249.908</b>	<b>193.396</b>
Desenvolvimento e manutenção de Software "CRM" e adaptação das ferramentas existentes	100.000	216.329	193.396
Equipamento informático de suporte aos colaboradores	38.438	33.579	0
Software informático de suporte aos colaboradores	46.060		
<b>Apoio Logístico</b>	<b>297.851</b>	<b>758.980</b>	<b>0</b>
Beneficiação de Instalações sitas em Lisboa e Porto	119.820	758.980	0
Substituição de viaturas	178.031		
<b>Total</b>	<b>616.705</b>	<b>1.074.386</b>	<b>219.646</b>

## Anexo III – Plano de Financiamento

*valores em €*

Designação	Previsão 2015	Previsão 2016	Previsão 2017
<b>Financiamento Operacional</b>	<b>6.740.989</b>	<b>11.159.191</b>	<b>10.463.487</b>
Facturação de Serviços	261.700	170.893	203.813
Receitas de Projetos Europeus	264.650	244.168	261.714
Serviço de Assistência Técnica	2.217.937	3.247.973	2.863.199
PIDDAC	3.924.184	6.988.162	6.318.711
Outros Recebimentos Operacionais	72.518	507.995	816.050
<b>Financiamento Não Operacional</b>	<b>1.653.668</b>	<b>1.653.668</b>	<b>1.653.668</b>
Outros recebimentos	78.668	78.668	78.668
Recebimento para financiamento a projetos	1.575.000	1.575.000	1.575.000
<b>Total</b>	<b>8.394.657</b>	<b>12.812.859</b>	<b>12.117.155</b>

## **Anexo IV - Anexo às Demonstrações Financeiras Individuais**

### **1. Introdução**

A ANI – Agência Nacional de Inovação, SA resulta do reposicionamento da AdI – Agência de Inovação, Inovação Empresarial e Transferência de Tecnologia S.A, sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, constituída por escritura pública no ano de 1993.

A ANI mantém natureza societária da sua antecessora sendo por isso uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos – com um capital social, no valor de 5.176.376,50 euros – e, de acordo com o n.º 11.º do Art.º 16.º e do n.º 4 do Art.º 19.º do DL 119/2013, de 21 de agosto, encontra-se na dependência, respetivamente, do membro do Governo responsável pela área da Economia e do membro do Governo responsável pela área da Ciência que, sem prejuízo dos poderes conferidos por lei ao membro do Governo responsável pela área das Finanças, assumem em articulação o exercício das competências legalmente atribuídas à tutela setorial, através da participação acionista da FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia (50%), pelo Ministério da Educação e Ciência, e pelo Ministério da Economia e da Inovação, através do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (50%), no capital social da empresa.

Embora esteja sujeita ao âmbito de aplicação do DL 262/86, de 02 de Setembro - Código das Sociedades Comerciais, a empresa integra igualmente a noção de empresa pública detida de forma indireta, estando sujeita ao âmbito de aplicação subjetivo do Decreto-Lei n.º 113/2013 - Regime do Setor Público Empresarial do Estado (RJSPE).

A ANI encontra-se matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Santa Maria da Feira com o n.º de identificação fiscal 503024260 e sede na Rua de Sagres, n.º 11, Porto.

A ANI centra a sua atividade como Organismo Técnico competente para a gestão dos projetos SI&DT em Co-Promoção e Mobilizadores nos termos da Portaria 1462/2007 de 15 de novembro de 2007.

Foram assinados os seguintes Protocolos com as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais conferindo à ANI o estatuto de Organismo Intermédio para os projetos acima enunciados:

- Protocolo assinado a 17/06/2008 com o Programa Operacional de Factores de Competitividade (COMPETE);
- Protocolo assinado a 20/06/2008 com o Programa Operacional Regional de Lisboa;

- Protocolo assinado a 24/06/2008 com o Programa Operacional Regional do Algarve;
- Protocolo assinado a 30/06/2008 com o Programa Operacional Regional do Centro;
- Protocolo assinado a 02/07/2008 com o Programa Operacional Regional do Norte;
- Protocolo assinado a 30/08/2008 com o Programa Operacional Regional do Alentejo.

Foi igualmente assinado um Protocolo com o AICEP no sentido de assegurar as tarefas de apreciação técnica e de acompanhamento dos projetos individuais considerados como projetos do regime especial inseridos na subalínea i) da alínea a) do n.º 1 do Art.º 5.º do Regulamento do SI&DT.

No que toca à Gestão de Sistemas de Incentivos Fiscais, a ANI é a entidade responsável pela avaliação e acompanhamento do SIFIDE II, presidindo à Comissão Certificadora, a qual inclui também o IAPMEI e a FCT.

O SIFIDE II ou Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial advém da seguinte legislação:

- Lei de Orçamento de Estado para 2011, Lei 55-A/2010, de 31 de dezembro;
- Despacho 4488/2012;
- Lei de Orçamento de Estado para 2014, Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro;
- Despacho conjunto de 23/01/2015.

Estas demonstrações financeiras prospetivas para os anos de 2015, 2016 e 2017 foram aprovadas pelo Conselho de Administração. É da opinião do Conselho de Administração que estas demonstrações financeiras refletem de forma verdadeira e apropriada as operações da ANI, bem como a sua posição e performance financeira e fluxos de caixa.

## **2. Referencial contabilístico de preparação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Base de preparação**

Estas demonstrações financeiras estão preparadas de acordo com as normas constantes no Sistema de Normalização Contabilística (SNC) transpostas do regulamento (CE) nº 1606/2002 e constituídas por um conjunto de Normas Contabilísticas de Relato Financeiro (NCFR) e de Normas Interpretativas (NI), que substituem os vários planos oficiais de contabilidade, assim como as Diretrizes Contabilísticas e Decretos-Lei que regulam a atividade contabilística em Portugal.



Estas demonstrações financeiras foram preparadas segundo o custo histórico, exceto no que respeita às Propriedades de Investimento, valorizadas ao justo valor.

As demonstrações financeiras foram preparadas no pressuposto do já referido reposicionamento estratégico da ANI e do incremento significativo da sua atividade, em comparação com os anos anteriores.

A preparação das demonstrações financeiras em conformidade com o SNC requer o uso de estimativas, pressupostos e julgamentos críticos no processo da determinação das políticas contabilísticas a adotar pela Empresa, com impacto significativo no valor contabilístico dos ativos e passivos, assim como nos rendimentos e gastos do período de reporte.

Desse modo, as estimativas apresentadas poderão diferir dos resultados futuros, dada a imprevisibilidade do presente exercício face aos objetivos que nos propomos cumprir.

## 2.2 Comparabilidade das demonstrações financeiras

Uma vez que o governo decidiu reposicionar a AdI, alterando a sua designação para ANI, conferindo-lhe um novo e alargado mandato, entende-se que a ANI consubstancia na prática uma nova empresa, com um âmbito de atuação, tipologia e volume de atividade e, conseqüentemente, uma escala, radicalmente diferentes daquelas que a AdI tinha à data, pelo que as demonstrações financeiras não são passíveis de comparabilidade, tendo a empresa optado por não as incluir e apresentar as previsões para o triénio de 2015 a 2017, período de mandato dos novos órgãos sociais.

## 3. Principais políticas contabilísticas

As principais políticas contabilísticas aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras são as que abaixo se descrevem. Estas políticas foram consistentemente aplicadas a todos os exercícios apresentados, salvo indicação contrária.

### 3.1 Conversão cambial

A conversão cambial das despesas efetuadas em países fora da Zona Euro foi registada nos termos do câmbio do dia da ocorrência da despesa.

### 3.2 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis encontram-se valorizados ao custo deduzido das depreciações acumuladas e eventuais perdas por imparidade. O custo de aquisição inclui o preço de compra do ativo, as despesas diretamente imputáveis à sua

aquisição e os encargos suportados com a preparação do ativo para que se encontre na sua condição de utilização.

Os custos subsequentes incorridos com renovações e grandes reparações, que façam aumentar a vida útil, ou a capacidade produtiva dos ativos são reconhecidos no custo do ativo ou reconhecidos como um ativo separado, conforme apropriado, apenas quando for provável que os benefícios económicos futuros que lhe estão associados fluam para a entidade e quando o custo poder ser fiavelmente mensurado.

Os encargos com reparações e manutenção de natureza corrente são reconhecidos como um gasto do período em que são incorridos.

Os terrenos não são depreciados. As depreciações nos restantes ativos são calculadas utilizando o método das quotas constantes.

As vidas úteis estimadas para os ativos fixos tangíveis mais significativos são as seguintes:

<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>Anos</b>
Edifícios e outras construções	Entre 10 e 50 anos
Equipamento básico	Entre 5 e 8 anos
Equipamento de transporte	4 anos
Ferramentas	Entre 4 e 8 anos
Equipamento administrativo	Entre 3 e 8 anos
Outras ativos tangíveis	Entre 1 e 10 anos

### 3.3 Propriedades de Investimento

As propriedades de investimento são imóveis (terrenos, edifícios ou partes de edifícios) detidos com o objetivo de valorização do capital, obtenção de rendas, ou ambas. As propriedades de investimento foram inicialmente valorizadas ao custo, sendo valorizadas desde a implementação do SNC segundo o método do justo valor.

Pela aplicação do referido método, a ANI é obrigada a efetuar uma reavaliação do ativo em questão de 2 em 2 anos, sendo necessário recorrer a entidades devidamente especializadas nesta tipologia de avaliação de mercado, tendo sido efetuada a última reavaliação do ativo em 2014.

As propriedades de investimento são depreciadas pelo método das quotas constantes, conforme a vida útil atribuída.

### 3.4 Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se reconhecidos e mensurados consoante as transações que lhe deram origem, tratando-se da sua maioria de despesas com *software* de gestão e associados.

São igualmente depreciados pelo método das quotas constantes, conforme a vida útil atribuída.

### 3.5 Imparidade de ativos

A Empresa realiza os testes de imparidade sempre que eventos ou alterações nas condições envolventes indiquem que o valor pelo qual se encontram registados nas demonstrações financeiras não seja recuperável. O valor recuperável é o maior entre o justo valor do ativo deduzido dos custos de venda e o seu valor de uso.

Quando há lugar ao registo ou reversão de imparidade, a amortização e depreciação dos ativos é recalculada prospectivamente de acordo com o valor recuperável.

As perdas por imparidade e as suas reversões, são reconhecidas na demonstração dos resultados por natureza.

### 3.6 Clientes e Outras contas a receber

A ANI reconhece as dívidas de terceiros pelo seu valor nominal, diminuídas de eventuais perdas por imparidade, sendo estas registadas na conta de “Perdas por Imparidade Acumuladas” para que as mesmas reflitam o seu valor realizável líquido.

### 3.7 Caixa e depósitos bancários

O caixa e depósitos bancários incluem contas bancárias de reposição de financiamentos recebidos por entidades beneficiárias de apoios no âmbito do QCA III, onde a ANI era um dos organismos gestores e pagadores de incentivos.

### 3.8 Capital social

O capital social da ANI encontra-se integralmente subscrito, ascendendo a 5.176.376,50 euros, dividido por 1.037.350 ações nominativas de 4,99 euros, cada.

### 3.9 Passivo

O passivo encontra-se dividido por passivo não corrente e passivo corrente, sendo na sua integralidade classificado como passivo corrente, exceto se existir direito incondicional de diferir o pagamento do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data do relato financeiro, sendo neste caso classificados no passivo não corrente.

No caso do passivo não corrente, este encontra-se dividido pelos “Passivos por impostos diferidos” e “Financiamentos obtidos”, sendo este reconhecido pelo seu justo valor.

O passivo corrente encontra-se dividido pelos “Fornecedores”, “Estado e Outros Entes Públicos” e “Outras contas a pagar” sendo reconhecido pelo seu justo valor.

O passivo é desreconhecido quando as obrigações subjacentes se extinguem pelo pagamento, são canceladas ou expiram.

### 3.10 Imposto sobre o valor acrescentado

A ANI, em sede de IVA, adota o regime de afetação real.

As entidades que exercem, em simultâneo, atividades tributáveis e isentas apenas podem deduzir parte do imposto suportado a montante (isto é na aquisição de bens e serviços). Nesse caso, poderão apenas deduzir o imposto suportado nas aquisições de bens ou serviços destinados à atividade tributada (afetação real), ou uma quota-parte da totalidade do imposto suportado a montante (pro-rata).

O desempenho da ANI como Organismo Intermédio competente para os projetos de SI&DT é uma atividade considerada isenta para efeitos de regulamentação do IVA, sendo que, todo o imposto do IVA decorrente dessa atividade não é passível de dedução em sede do mesmo.

Desse modo, o IVA é considerado um custo elegível e considerado como custo em sede de afetação contabilística.

### 3.11 Imposto sobre o rendimento

O imposto sobre o rendimento do período compreende os impostos correntes e os impostos diferidos. Os impostos sobre o rendimento são registados na demonstração de resultados por natureza, exceto quando estão relacionados com itens que sejam reconhecidos diretamente nos capitais próprios. O valor de imposto corrente a pagar, é determinado com base no resultado antes de impostos, ajustado de acordo com as regras fiscais em vigor.

Os impostos diferidos são reconhecidos considerando as diferenças temporárias resultantes da diferença entre a base fiscal de ativos e passivos e os seus valores nas demonstrações financeiras.

Os impostos diferidos são calculados com base na taxa de imposto em vigor ou já oficialmente comunicada à data da Demonstração da posição financeira, e que se estima que seja aplicável na data da realização dos impostos diferidos ativos ou na data do pagamento dos impostos diferidos passivos.

São reconhecidos impostos diferidos ativos sempre que exista razoável segurança de que serão gerados lucros futuros contra os quais poderão ser utilizados. Os impostos diferidos ativos são revistos periodicamente e reduzidos.

### 3.12 Rédito e regime do acréscimo

O rédito compreende o justo valor da contraprestação recebida ou a receber pela prestação de serviços decorrente da atividade normal da ANI. O rédito é reconhecido líquido do IVA (quando aplicável), abatimentos e descontos.

Os rendimentos dos serviços prestados são reconhecidos na data da prestação de serviços, ou se periódicos, no fim do período a que dizem respeito.

Os juros recebidos são reconhecidos atendendo ao regime de periodização económica.

### 3.13 Subsídios

Os subsídios recebidos do Estado Português e da União Europeia são reconhecidos pelo seu justo valor quando existe uma certeza razoável de que as condições para o recebimento do subsídio serão cumpridas.

Os subsídios atribuídos a fundo perdido para o financiamento de ativos fixos tangíveis e intangíveis, estão incluídos na conta “Outras variações dos capitais próprios”, sendo transferidos numa base sistemática para resultados à medida que decorrer o respetivo período de depreciação ou amortização.

Os subsídios à exploração destinam-se à cobertura de gastos, incorridos e registados no período, pelo que são reconhecidos em resultados à medida que os gastos são incorridos, independentemente do momento de recebimento do subsídio nos termos definidos pela NCRF 22.

### 3.14 Gastos e rendimentos

Os gastos e rendimentos são registados no período a que se referem, independentemente do seu pagamento ou recebimento, de acordo com o princípio contabilístico da especialização dos exercícios. As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são reconhecidas como ativos ou passivos, se qualificarem como tal.

### 3.15 Outras políticas contabilísticas relevantes

Realçamos a existência de um esquema contabilístico desenvolvido e utilizado desde 2006 para espelhar com clareza os fluxos dos projetos em a que a ANI é beneficiária final (Assistência Técnica) e os fluxos dos projetos dos Promotores (onde a ANI é o Organismo Técnico gestor de medidas de Incentivos).

Esta metodologia de contabilização encontra-se refletida na conta “278 – Outros Devedores e Credores”, que suporta todo o fluxo contabilístico desde o momento da celebração do contrato com a Entidade Financiadora até ao seu encerramento e respetivo apuramento de resultados.

## 4. Estimativa das receitas

Verifica-se um forte incremento na geração de receitas ao longo do período apresentado, em consequência do novo mandato, âmbito de atuação, tipologia e volume de atividade.

A estimativa da receita para os anos de 2015, 2016 e 2017 foi calculada tendo por base os seguintes pressupostos:

- Custo histórico dos projetos (medidas de apoio) em acompanhamento e execução à presente data, nomeadamente o encerramento dos projetos SI&DT em co-promoção e mobilizadores no âmbito do QREN em 2015, a análise e acompanhamento das candidaturas no âmbito do SIFIDE até 2020 e a execução dos projetos europeus no âmbito da rede EEN;
- Acordo de Parceria do Portugal 2020 e demais legislação conexa, atestando as medidas de apoio geridas pela ANI. Estimativa dos encargos a realizar, tendo em consideração um estudo das necessidades e desempenho efetuado no anterior quadro comunitário de apoio QREN, adequando a taxa de comparticipação prevista para efeitos de cálculo de receita;
- Informação da FCT referente a transferências de competências e projetos nos termos acordados e em consequência com estimativas de desempenho vs despesas efetuadas;
- Acordos e parcerias com outras entidades em sede de emissão de pareceres e desenvolvimento de serviços;
- Estimativa de incremento da intervenção da ANI junto da Comissão Europeia e de outras entidades e iniciativas internacionais, com base em contactos prévios.
- Manutenção dos rendimentos prediais nos termos dos anos anteriores.

## 5. Políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros

A Empresa não procedeu a alterações das políticas contabilísticas para os períodos apresentados sendo que, após análise da posição financeira dos exercícios anteriores foi detetada a existência de saldos em dívida dos acionistas, resultantes do desenvolvimento de atividades para os mesmos que não foram alvo do respetivo financiamento.

## 6. Ativos fixos tangíveis

Durante os períodos apresentados, os movimentos registados em rubricas do ativo fixo tangível são os seguintes:

Descrição	2015	2016	2017
<b>Posição a 1 de janeiro</b>			
Custo de aquisição	2.373.500	2.581.906	3.439.963
Depreciações acumuladas	-1.790.728	-1.650.252	-1.851.338
<b>Valor líquido</b>	<b>582.772</b>	<b>931.654</b>	<b>1.588.625</b>
Adições	414.995	858.057	26.250
Alienações	-206.589		
Depreciação - exercício	140.476	-201.087	-313.692
<b>Valor líquido</b>	<b>348.882</b>	<b>656.970</b>	<b>-287.442</b>
<b>Posição a 31 de dezembro</b>			
Custo de aquisição	2.581.906	3.439.963	3.466.213
Depreciações acumuladas	-1.650.252	-1.851.338	-2.165.030
<b>Valor líquido</b>	<b>931.654</b>	<b>1.588.625</b>	<b>1.301.183</b>

O imóvel incluído na presente rubrica corresponde à sede da ANI, sita na Rua de Sagres, n.º 11, Porto. No momento da transição do POC para o SNC foi objeto de uma revalorização nos termos da isenção prevista no n.º 10 b) da NCRF 3.

Para aferir o justo valor do imóvel foi solicitado uma avaliação à entidade “Value Thinking – Avaliação e Consultoria Imobiliária, Lda.” em janeiro de 2010, dezembro de 2012 e dezembro de 2014.

O valor de mercado foi apurado pelo método de custo de substituição depreciado e a sua depreciação contabilizada pelo método de custo.

O valor registado em 2014 resultante da avaliação foi de 534.300,00 € implicando uma redução de 33.104,62 € face ao valor líquido escriturado de 567.404,62 €

O montante despendido em novas aquisições refere-se à aquisição de viaturas em regime de *leasing*, à beneficiação de instalações que se encontram num acentuado estado de degradação e que não cumprem as regras exigidas, e equipamento informático para substituição do existente, que se encontra ultrapassado e para fazer face às novas contratações de recursos humanos.

O investimento anual nesta rubrica divide-se em 414.995,00 € em 2015, 858.057,00 € em 2016 e 26.250,00 € em 2017 (ver segmentação no ponto 1.2 Plano de Investimentos para 2015, 2016 e 2017).

Dada a necessidade imperativa de substituição do parque automóvel existente que se encontrava no seu limite de utilização e totalmente depreciado, foi decidido proceder ao seu abate.

O valor das depreciações do exercício de 2015 refletem a estimativa duodecimal das aquisições do ano, no montante de 66.113,32 €, e a anulação das depreciações acumuladas das viaturas abatidas, no montante de 206.589,38 €.

## 7. Propriedades de Investimento

Durante os períodos apresentados, os movimentos registados na rubrica propriedades de investimento serão os seguintes:

Descrição	2015	2016	2017
<b>Posição a 1 de janeiro</b>			
Custo de aquisição	1.214.353	1.214.353	1.214.353
Depreciações acumuladas	-77.153	-106.563	-135.973
<b>Valor líquido</b>	<b>1.137.200</b>	<b>1.107.790</b>	<b>1.078.379</b>
Depreciação - exercício	-29.410	-29.410	-29.410
<b>Valor líquido</b>	<b>-29.410</b>	<b>-29.410</b>	<b>-29.410</b>
<b>Posição a 31 de dezembro</b>			
Custo de aquisição	1.214.353	1.214.353	1.214.353
Depreciações acumuladas	-106.563	-135.973	-165.384
<b>Valor líquido</b>	<b>1.107.790</b>	<b>1.078.379</b>	<b>1.048.969</b>

A propriedade de investimento situa-se na Avenida dos Combatentes, 10, frações C e D, Lisboa, bem como respetivos parqueamentos.

Do mesmo modo, no momento da transição do POC para o SNC, foi objeto de uma revalorização nos termos da isenção prevista no n.º 10 b) da NCRF n.º 3.

Para aferir o justo valor do imóvel foi solicitado uma avaliação à entidade “Value Thinking – Avaliação e Consultoria Imobiliária, Lda. em janeiro de 2010, dezembro de 2012 e dezembro de 2014.

O valor de mercado do referido imóvel foi apurado com base nas “Rendas de Mercado”.

O valor registado em 2014 resultante da avaliação foi de 1.137.200,00 € implicando uma redução de 15.222,20 € face ao valor líquido escriturado de 1.152.422,20 €.



## 8. Ativos Intangíveis

Durante os períodos apresentados os movimentos registados na rubrica ativos intangíveis serão os seguintes:

Descrição	2015	2016	2017
<b>Posição a 1 de janeiro</b>			
Custo de aquisição	1.184.527	1.386.237	1.602.566
Amortizações acumuladas	-1.073.713	-1.197.588	-1.304.198
<b>Valor líquido</b>	<b>110.814</b>	<b>188.650</b>	<b>298.368</b>
Adições	201.710	216.329	193.396
Amortização - exercício	-123.874	-106.611	-171.979
<b>Valor líquido</b>	<b>77.836</b>	<b>109.718</b>	<b>21.417</b>
<b>Posição a 31 de dezembro</b>			
Custo de aquisição	1.386.237	1.602.566	1.795.962
Amortizações acumuladas	-1.197.588	-1.304.198	-1.476.178
<b>Valor líquido</b>	<b>188.650</b>	<b>298.368</b>	<b>319.785</b>

O valor desta rubrica refere-se essencialmente a aquisição de *software* de gestão e programas similares, sendo a sua distribuição anual da seguinte forma: 201.710 € em 2015, 216.329 € em 2016 e 193.396 € em 2017 (ver segmentação no ponto 1.2 Plano de Investimentos para 2015, 2016 e 2017).

## 9. Clientes e outros devedores e credores

Durante os períodos apresentados os movimentos registados nas rubricas clientes e outros devedores e credores serão os seguintes:

Descrição	2015	2016	2017
Clientes	33.371	74.154	99.033
Clientes cobrança duvidosa	39.487	39.487	39.487
Perdas por imparidades acumuladas	-39.487	-39.487	-39.487
<b>Total Clientes</b>	<b>33.371</b>	<b>74.154</b>	<b>99.033</b>

“Clientes” corresponde ao saldo em dívida da faturação de serviços pontuais ou regidos em sede de Protocolos estabelecidos com algumas entidades, como a AdC ou a AICEP.

“Clientes em cobrança duvidosa” e “Perdas por imparidades acumuladas” correspondem a uma dívida em mora há mais de 24 meses referente ao arrendamento de imóvel à entidade POS C.

Descrição	2015	2016	2017
Outros devedores	6.556	6.883	7.228
Ent. Financiadoras - valores a reembolsar	4.153.821	3.031.074	2.841.629
Valores a regularizar	94.828	94.828	94.828
Promotores - valores a regularizar	277.443	277.443	277.443
Promotores - reembolsos	170.369	170.369	170.369
<b>Total Outras contas a receber</b>	<b>4.703.016</b>	<b>3.580.598</b>	<b>3.391.496</b>

Importa realçar que os Subsídios do Governo são tratados de acordo com um esquema contabilístico próprio desde o exercício de 2006. A adoção deste esquema visou espelhar com maior clareza os fluxos existentes de projetos onde a ANI é beneficiária (Assistência Técnica) e os fluxos dos projetos de promotores (sendo a ANI o organismo gestor de medidas de incentivo), ambos financiados com verbas do Orçamento de Estado e FEDER.

Esta metodologia de contabilização está refletida na conta 278 – Outros devedores e credores, que suporta todo o fluxo contabilístico desde o momento da celebração do contrato com a Entidade Financiadora até ao seu encerramento e respetivo apuramento de resultados e em consonância com a NCRF 22.

Outros devedores corresponde ao saldo a nosso favor referente ao arrendamento da propriedade de investimento.

Entidades Financiadoras – valores a reembolsar corresponde ao montante a nosso favor referente a despesa incorrida no âmbito das nossas competências como Organismo Intermédio no âmbito do SI&DT do QREN, Portugal 2020 ou beneficiário do H2020 e demais projetos similares.

Entidades Financiadoras - valores a regularizar corresponde ao saldo que se encontra objeto de análise no âmbito das nossas competências como Organismo Gestor do POCI e Beneficiário no âmbito do FP7.

Promotores – valores a regularizar corresponde ao saldo a receber de promotores no âmbito de financiamento de projetos SI&DT do Programa QCA III que se encontram pendentes de conclusão de processo judicial.

Promotores – reembolsos corresponde essencialmente a valores em dívida de entidades apoiadas no âmbito do QCA III, da Medida SI&DT IDEIA 3.1B do Programa PRIME, sendo a ANI organismo gestor e pagador. Esta medida caracterizava-se pela atribuição de um incentivo com duas componentes, uma a fundo perdido e outra de carácter reembolsável, sendo que após o período de carência definido no contrato, os promotores deveriam devolver o montante acordado à ANI.

## 10. Estado e outros entes públicos

Nos períodos em análise, os saldos devedores e credores com o Estado são:

Descrição	2015		2016		2017	
	Devedor	Credor	Devedor	Credor	Devedor	Credor
Imposto s/rendimento	14.489		10.755		11.797	
Retenção Imposto s/rendimento		75.713		82.907		88.049
IVA		1.900		1.995		2.095
Contribuições para Segurança Social		82.596		91.606		97.613
Outras tributações		300		315		331
<b>Total Estado e outros entes públicos</b>	<b>14.489</b>	<b>160.509</b>	<b>10.755</b>	<b>176.823</b>	<b>11.797</b>	<b>188.088</b>

Sendo que, para os períodos apresentados, o saldo devedor de IRC tem a seguinte decomposição:

Imposto s/rendimento	2015	2016	2017
Pagamentos por conta	1.000	1.432	1.200
Retenções na fonte	27.600	28.980	30.429
Estimativa de IRC	-14.111	-19.656	-19.832
<b>Total</b>	<b>14.489</b>	<b>10.755</b>	<b>11.797</b>

O valor constante na rubrica de outras tributações corresponde ao pagamento da ADSE e da estimativa de pagamento do FCT e do FGCT, em função do incremento do n.º de colaboradores a contratar.

## 11. Diferimentos

Nos períodos em análise, a ANI tem registado na rubrica de diferimentos os seguintes saldos:

Descrição	2015	2016	2017
Seguros	28.420	30.030	55.771
Trabalhos especializados	12.800	13.440	14.112
Outros serviços	1.800	1.890	1.985
<b>Gastos a reconhecer</b>	<b>43.020</b>	<b>45.360</b>	<b>71.868</b>
Rendas	8.500	8.925	9.371
Outros rendimentos	6.600	6.930	13.860
<b>Rendimentos a reconhecer</b>	<b>15.100</b>	<b>15.855</b>	<b>23.231</b>

Os gastos a reconhecer referem-se à especialização do exercício de seguros com viaturas e seguro de saúde dos colaboradores, bem como a prestação de serviços contratados e ainda não prestados.

Os rendimentos a reconhecer resultam essencialmente da especialização do exercício referente ao arrendamento da propriedade de investimento e do recebimento da parte correspondente ao seguro de saúde suportada pelos colaboradores.

## 12. Caixa e equivalentes de caixa

Nos períodos em análise, o detalhe de caixa e equivalentes de caixa apresentam os seguintes valores:

Descrição	2015	2016	2017
Caixa	2.000	2.000	2.000
Depósitos bancários - <i>Disponibilidades próprias</i>	751.467	2.132.881	2.738.275
Depósitos bancários - <i>Reembolsos dos promotores e financiamento a projetos</i>	3.815.555	4.517.986	4.899.236
<b>Total</b>	<b>4.569.022</b>	<b>6.652.866</b>	<b>7.639.511</b>

Depósitos bancários – Reembolsos dos promotores e financiamento a projetos integra a seguinte natureza e utilização específica:

- Fundos para a promoção da I&D resultantes de recebimentos da parte reembolsável dos Incentivos atribuídos a Promotores no âmbito de candidaturas a medidas geridas pela ANI no QCA III.
- Fundos para financiamento de projetos de promotores ao abrigo dos Programas EUROSTARS, BGI (MIT/ISCTE), UTA, Fraunhofer e similares.

## 13. Capital e Reservas

### 13.1 Capital Social

O capital da ANI à data de 31 de dezembro de 2014 é composto por 1.037.350 ações nominativas de 4,99 € cada, representativas do capital social no valor de 5.176.376,50 €, e encontra-se integralmente subscrito e realizado pelos acionistas FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia e IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

### 13.2 Reservas

Nos períodos em análise, a rubrica reservas apresenta os seguintes valores:

valores em €

RUBRICAS	Capital realizado	Reservas legais	Resultados transitados	Excedentes de revalorização	Outras variações no capital	Resultado líquido do período	Total
<b>A 01 de janeiro de 2015</b>	5.176.377	190.264	-1.090.516	127.085	123.447		4.526.656
Resultado integral do período						59.717	59.717
	<b>5.176.377</b>	<b>190.264</b>	<b>-1.090.516</b>	<b>127.085</b>	<b>123.447</b>	<b>59.717</b>	<b>4.586.373</b>
<b>A 31 de dezembro de 2015 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-46.074		313.873		267.799
Aplicação do Resultado ano anterior		11.943	47.773			-59.717	0
Resultado integral do período						132.888	132.888
	<b>5.176.377</b>	<b>202.207</b>	<b>-1.088.816</b>	<b>127.085</b>	<b>437.320</b>	<b>132.888</b>	<b>4.987.060</b>
<b>A 31 de dezembro de 2016 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-80.139		547.289		467.149
Aplicação do Resultado ano anterior		26.578	106.310			-132.888	0
Resultado integral do período						164.576	164.576
	<b>5.176.377</b>	<b>228.785</b>	<b>-1.062.645</b>	<b>127.085</b>	<b>984.608</b>	<b>164.576</b>	<b>5.618.786</b>
<b>A 31 de dezembro de 2017 (previsão)</b>							
Alterações no período							
Alteração resultante do Ativo não corrente			-117.514		-268.556		-386.069
Aplicação do Resultado ano anterior		32.915	131.661			-164.576	0
Resultado integral do período						201.998	201.998
	<b>5.176.377</b>	<b>261.700</b>	<b>-1.048.498</b>	<b>127.085</b>	<b>716.053</b>	<b>201.998</b>	<b>5.434.714</b>

O Código das Sociedades Comerciais estabelece, pelo menos, 5% do resultado líquido anual tem de ser destinado ao reforço da reserva legal até que este represente pelo menos 20% do capital social.

Desse modo, foi previsto a aplicação de 20% do resultado líquido previsional positivo dos períodos em análise para a referida reserva legal.

Os restantes movimentos ocorridos na rubrica reservas correspondem ao registo das aquisições e depreciações financiadas através de subsídios e em consonância com a NCRF 22.

#### 14. Financiamentos obtidos

O detalhe dos financiamentos obtidos, de natureza não corrente, é o seguinte:

Descrição	2015	2016	2017
Leasing de viaturas	160.549	117.374	72.408
<b>Total</b>	<b>160.549</b>	<b>117.374</b>	<b>72.408</b>

#### 15. Fornecedores

Nos períodos em análise, os saldos de fornecedores correspondem a:

Descrição	2015	2016	2017
Fornecedores	431.132	536.712	562.541
<b>Total</b>	<b>431.132</b>	<b>536.712</b>	<b>562.541</b>

Os saldos apresentados encontram-se em consonância com as previsões de incremento da atividade já referida, bem como o prazo médio de pagamentos de 60 dias.

## 16. Outras contas a pagar

Nos períodos em análise, o detalhe da rubrica de Outras contas a pagar apresenta a seguinte evolução:

Descrição	2015	2016	2017
Outros credores nacionais	208.291	121.469	127.620
Fornecedores de Imobilizado	73.112	179.064	36.608
Ent. Financiadoras - Adiantamentos recebidos	778.073	1.580.976	2.106.939
Ent. Financiadoras - Financiamento a projetos	262.500	262.500	643.750
Ent. Financiadoras - Reembolsos de promotores	3.825.941	3.825.941	3.825.941
Remunerações a liquidar	544.292	603.670	643.255
<b>Total</b>	<b>5.692.209</b>	<b>6.573.619</b>	<b>7.384.112</b>

Importa realçar que os Subsídios do Governo são tratados de acordo com um esquema contabilístico próprio desde o exercício de 2006. A adoção deste esquema visou espelhar com mais clareza os fluxos existentes de projetos onde a ANI é beneficiária (Assistência Técnica) e os fluxos dos projetos de promotores (sendo a ANI o organismo gestor de medidas de incentivo), ambos financiados com verbas do Orçamento de Estado e FEDER.

Esta metodologia de contabilização está refletida na conta 278 – Outros devedores e credores, que suporta todo o fluxo contabilístico desde o momento da celebração do contrato com a Entidade Financiadora até ao seu encerramento e respetivo apuramento de resultados e em consonância com a NCRF 22.

*Outros credores nacionais* corresponde maioritariamente à faturação de peritos e consultores no âmbito de análise de candidaturas SI&DT dos Programas Portugal 2020 e SIFIDE, bem como acompanhamento e encerramento de projetos do Programa QREN.

*Entidades Financiadoras – Adiantamentos recebidos* regista os montantes recebidos para ressarcimento de despesas a incorrer de projetos em que a ANI é beneficiária como Organismo Intermédio no âmbito do SI&DT do QREN, Portugal 2020 ou beneficiário do H2020 e demais projetos similares.

*Entidades Financiadoras – Financiamento a projetos* regista o saldo entre os recebimentos e pagamentos para projetos de promotores ao abrigo dos Programas EUROSTARS, BGI (MIT/ISCTE), UTA, Fraunhofer e similares, em que a ANI é organismo gestor e pagador.

*Entidades Financiadoras* – Reembolsos de promotores regista o montante acumulado da componente reembolsável dos projetos de promotores geridos pela ANI no âmbito do QCA III.

*Remunerações a liquidar* corresponde ao acréscimo de custo com as férias e subsídio de férias provisional para os períodos em análise.

## 17. Vendas e serviços prestados

O montante de vendas e serviços prestados reconhecido na Demonstração dos Resultados por natureza é detalhado como segue:

Descrição	2015	2016	2017
AICEP	2.975	24.236	25.229
Mapeamento Infraestruturas Tecnológicas	200.000	0	0
Coordenação ENEI	112.882	175.863	181.305
<b>Total</b>	<b>315.857</b>	<b>200.099</b>	<b>206.534</b>

*AICEP* representa a estimativa em 2015 com o encerramento dos projetos QREN SI&DT regime especial geridos pela AICEP, mas que se encontram em acompanhamento pela ANI, consubstanciado pelo Protocolo anteriormente referido.

Para 2016 e 2017 foi previsto o desempenho dos mesmos serviços, em sede de Protocolo que se encontra em fase de negociação, no âmbito do Portugal 2020.

*Mapeamento de Infraestruturas Tecnológicas* corresponde ao estudo e avaliação das Infraestruturas Tecnológicas existentes em Portugal solicitado pela AdC e que se encontra em negociação.

*Coordenação ENEI* corresponde ao esforço desempenhado pela ANI como Presidente do Conselho Coordenador da ENEI e responsável pelo respetivo secretariado técnico, sendo provisionalmente apoiado pela AdC.

## 18. Subsídios à exploração

O montante dos subsídios à exploração reconhecidos na Demonstração dos Resultados por natureza apresenta o seguinte detalhe:

Descrição	2015	2016	2017
Projetos Europeus	216.328	507.754	551.489
Sistema de Incentivos	3.267.762	2.630.641	2.759.829
Internacionalização	162.579	1.022.994	1.116.145
Outros Projetos e Serviços Prestados	436.640	651.322	683.179
Rendimento do Financiamento Base	2.339.069	3.526.102	3.799.989
<b>Total</b>	<b>6.422.377</b>	<b>8.338.812</b>	<b>8.910.631</b>

*Projetos Europeus* corresponde à estimativa do rendimento com o desempenho da ANI como beneficiária em projetos de internacionalização, transferência de tecnologia e divulgação de boas práticas e resultados financiados por fundo comunitários ao abrigo de Programas como o COSME, Horizonte 2020 e INTERREG. Estima-se, dada a abertura de concursos em 2015, a aprovação de mais 3 novos projetos europeus da mesma natureza aos atuais em acompanhamento.

*Sistema de Incentivos* corresponde ao rendimento associado ao desempenho da ANI como organismo intermédio para os projetos SI&DT do QREN, Portugal 2020 e organismo gestor do SIFIDE. O incremento registado em 2015 face aos outros períodos deve-se à sobreposição do encerramento do QREN e início do Portugal 2020, Programa de incentivos às empresas que substitui o QREN.

*Internacionalização* corresponde ao rendimento associado às novas competências atribuídas pela FCT ao nível de programas como o GPPQ, EUROSTARS, Gabinete do Espaço e UTEN. O impacto verificado em 2015 face aos restantes períodos prende-se com a recalendarização da transferência de funções do GPPQ (Horizonte 2020).

*Outros projetos e serviços prestados* compreende o rendimento associado a projetos de modernização de infraestruturas e de estudos e divulgação de resultados que irão ser propostos a financiamento pelo SAMA e SIAC, no âmbito do Portugal 2020.

*Rendimento do Financiamento Base* releva o autofinanciamento da ANI em sede de componente nacional de projetos cofinanciados por fundos comunitários e FEDER, bem como o suporte de despesas com o esforço da ANI nos vários projetos que não são passíveis de comparticipação.

## 19. Fornecimentos e serviços externos

O detalhe dos gastos com fornecimentos e serviços externos é apresentado no quadro seguinte:

Descrição	2015	2016	2017
Peritos Externos	1.249.746	728.812	765.718
Marketing e Comunicação	444.750	859.239	846.950
Despesas Estruturais	821.029	967.150	1.018.800
Outsourcing	545.015	492.250	502.813
Viagens e Estadias	204.260	425.004	446.234
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	499.172	323.631	339.813
<b>Total</b>	<b>3.763.972</b>	<b>3.796.086</b>	<b>3.920.328</b>

*Peritos Externos* corresponde ao custo com o acompanhamento e encerramento de projetos no âmbito do QREN, avaliação de candidaturas no âmbito do SIFIDE e avaliação de candidaturas e acompanhamento de projetos no âmbito do Portugal 2020.



Conforme já referido e sendo a ANI o organismo intermédio para o SI&DT às empresas no âmbito de Programas como o QREN e Portugal 2020 e em sede de regulamento técnico do SI&DT é obrigada a suportar a avaliação de candidaturas aos sistemas de incentivos que gere e respetivo acompanhamento de projetos aprovados com a emissão de pareceres efetuados por peritos independentes e especializados na área da candidatura/projeto em questão.

O incremento registado em 2015 face aos outros períodos deve-se à sobreposição do encerramento do QREN e início do Portugal 2020, Programa de incentivos às empresas que substitui o QREN.

*Marketing e Comunicação* corresponde ao custo com o reposicionamento da ANI, tendo evidência a necessidade de melhoria e atualização do seu *site* de internet, do desenvolvimento e incremento de novos procedimentos em marketing e publicidade e a realização de eventos de dinamização de resultados e divulgação de novos Programas e medidas geridos pela ANI destinados a impulsionar o investimento em IDI, a internacionalização e a competitividade das empresas Portuguesas.

*Despesas Estruturais* corresponde a todos os custos essenciais para o desempenho da atividade da ANI, sem os quais não é possível a manutenção das infraestruturas físicas, técnicas e humanas.

*Outsourcing* corresponde à necessidade de subcontratação de serviços de assessoria fiscal e apoio ao encerramento do QREN e das suas novas competências na área da internacionalização.

*Outros Fornecimentos e Serviços Externos* compreende a prestação de serviços de consultoria e apoio ao reposicionamento da ANI, bem como despesas associadas às atividades de prestação de serviços.

## **20. Gastos com o pessoal**

A evolução dos gastos com pessoal está evidenciada no quadro seguinte:

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Gastos salariais	2.595.111	4.176.370	4.419.987
Gastos não salariais	150.819	169.130	202.881
<b>Total</b>	<b>2.745.930</b>	<b>4.345.500</b>	<b>4.622.868</b>

*Gastos salariais* compreendem o custo com remunerações e respetivos encargos para a segurança social dos colaboradores existentes bem como previsão para as necessidades anteriormente referidas de contratação de recursos humanos.

*Gastos não salariais* compreendem o custo com o pagamento dos seguros de trabalho, medicina no trabalho e saúde dos colaboradores, bem como a previsão de encargos com formação e desenvolvimento pessoal.

O incremento nos períodos de 2015, 2016 e 2017 prende-se com a estimativa de incremento no n.º de colaboradores, ascendendo a 110, 122 e 130, respetivamente.

## 21. Outros rendimentos e ganhos

A rubrica de outros rendimentos e ganhos tem a seguinte evolução:

Descrição	2015	2016	2017
Rendimentos Prediais	100.000	100.000	100.000
<b>Total</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>

Foi apenas reconhecido como rendimento o valor do contrato de arrendamento realizado com a entidade PSMC Imobiliária, Lda., referente à nossa propriedade de investimento.

## 22. Outros gastos e perdas

O detalhe da rubrica de outros gastos e perdas é apresentado no quadro seguinte:

Descrição	2015	2016	2017
Taxas e Impostos	4.008	4.745	4.982
Encargos com propriedades de investimento	1.080	1.080	1.080
<b>Total</b>	<b>5.088</b>	<b>5.825</b>	<b>6.062</b>

## 23. Juros e gastos similares suportados

O detalhe da rubrica de juros e gastos similares suportados é a seguinte:

Descrição	2015	2016	2017
Juros de financiamentos obtidos	2.921	5.792	4.001
<b>Total</b>	<b>2.921</b>	<b>5.792</b>	<b>4.001</b>

A estimativa dos juros foi efetuada tendo em consideração o plano anual de amortização de rendas em regime de Leasing automóvel.

**24. Imposto sobre o rendimento**

A decomposição do montante de imposto do exercício reconhecido nas demonstrações financeiras é a seguinte:

Descrição	2015	2016	2017
Imposto s/rendimento corrente	14.111	19.656	19.832
Imposto s/rendimento diferido	-46.074	-80.139	-117.514
<b>Total</b>	<b>-31.963</b>	<b>-60.483</b>	<b>-97.682</b>

Para os períodos em análise, a taxa de imposto adotada na determinação do montante de imposto nas demonstrações financeiras foi de 21%.

Não foi estimada a taxa de derrama, dada a existência de instalações no Porto e em Lisboa e ainda não dispormos de informação suficiente sobre a distribuição dos novos recursos humanos a contratar.

A reconciliação do montante do imposto do exercício está detalhada no seguinte quadro:

Descrição	2015	2016	2017
Resultado antes de Imposto	100.925	104.093	104.316
Dedução prejuízos fiscais	-70.648	-72.865	-73.021
Matéria colectável	30.278	31.228	31.295
Taxa nominal de Imposto	21%	21%	21%
	<b>6.358</b>	<b>6.558</b>	<b>6.572</b>
Efeito correção imposto diferido	-46.074	-80.139	-117.514
Tributação autónoma	7.752	13.099	13.260
	<b>-31.963</b>	<b>-60.483</b>	<b>-97.682</b>
Imposto s/rendimento corrente	14.111	19.656	19.832
Imposto s/rendimento diferido	-46.074	-80.139	-117.514
<b>Imposto s/rendimento</b>	<b>-31.963</b>	<b>-60.483</b>	<b>-97.682</b>