



IAPMEI

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

Plano de Atividades 2013



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Índice

I. Sumário Executivo	2
II. Análise da Conjuntura Actual	8
III. Missão, Visão, Valores e Organograma	13
IV. Áreas de Actuação	14
A. Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Competitividade Empresarial	17
B. Incentivo ao Investimento Empresarial Qualificado.....	28
C. Promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial	31
D. Suporte à Intervenção	34
V. Organização e Recursos	41
A. Organização do Suporte	41
B. Organização da Intervenção Externa.....	47
C. Recursos Humanos.....	56
D. Recursos Financeiros.....	57
VI. Lista de Abreviaturas e Siglas	61

I. Sumário Executivo

Num ambiente de crescente globalização, o papel de instituições como o IAPMEI tem vindo a adquirir maior importância. A forma como estas estão organizadas e desenvolvem as suas actividades pode constituir uma fonte de vantagem competitiva e contribuir para a melhoria do desempenho económico dos segmentos-alvo. A par de outros factores, como a acumulação de capital, o conhecimento, competências e a inovação, a qualidade destas instituições é, também, um factor determinante para o progresso económico. Por isso, a forma como o IAPMEI concebe e planeia a sua intervenção, pode constituir uma fonte de vantagens competitivas para as PME portuguesas.

O Decreto-Lei n.º 140/2007 de 27 de Abril ajustou o objecto do IAPMEI, adequando as atribuições e ampliando o seu domínio de intervenção. O actual estatuto dá uma atenção especial à simplificação e modernização da estrutura e à promoção de um ambiente económico de estímulo à eficiência e à concorrência, que corresponda às melhores condições para o desenvolvimento empresarial e reforço da capacidade competitiva nos mercados globalizados. No quadro das actuais responsabilidades institucionais, as suas funções centram-se na promoção da competitividade, do empreendedorismo e da inovação, no incentivo ao investimento empresarial e na promoção de soluções de financiamento e revitalização, concebendo e gerindo instrumentos financeiros e de apoio, promovendo parcerias adequadas e vocacionando os sistemas de incentivo ao investimento empresarial para iniciativas que melhorem a capacidade competitiva através da inovação.

Decorrente do actual estatuto consagrado naquele diploma, a **missão** do Instituto passou a ser:

“Promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade e da produtividade das empresas, em especial das de pequena e média dimensão, que exerçam a sua actividade nas áreas sob tutela do MEE, com excepção do sector do turismo”.

Perante este quadro, a **visão** da organização deverá inspirar a procura crescente e contínua de níveis superiores de prestação de serviço, reflectindo a ambição colectiva que a deve mover:

“Ser o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores”.

Enquanto entidade estratégica do MEE no apoio às empresas, empresários e empreendedores, a intervenção do IAPMEI é determinada, essencialmente, pelas orientações do Programa do XIX Governo Constitucional e dos programas nacionais que disponibilizam instrumentos financeiros, designadamente, do Programa COMPETE – Programa Operacional Temático Factores de Competitividade do QREN (Quadro de Referência Estratégico

Nacional), Programa MODCOM – Modernização do Comércio e POPH – Programa Operacional Potencial Humano, bem como dos novos programas relacionados com a missão e atribuições do IAPMEI, designadamente, do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I), Iniciativa “Portugal Sou Eu”, Programa Revitalizar e SIREVE, Impulso Jovem, etc..

Os objectivos que orientarão a intervenção nos próximos anos apontam para o desenvolvimento do empreendedorismo qualificado e facilitação do arranque de empresas inovadoras, desenvolvimento de capacidades empresariais para a inovação, competitividade e internacionalização e promoção de estratégias de crescimento, sustentabilidade e revitalização. A actividade de suporte visa a melhoria do potencial de gestão dos programas e de intervenção junto das empresas, tornando-o mais qualificado, alinhado e eficiente.

No plano operacional, a actuação do Instituto incidirá, fundamentalmente, sobre áreas de dinamização ao longo do ciclo empresarial, disponibilizando produtos e serviços enquadrados nos programas governamentais relacionados com a sua missão:

- **Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial**, associada à facilitação de soluções de financiamento, nas fases de Ideia & Desenvolvimento, Criação e Arranque, Crescimento e Internacionalização, através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I) e da Iniciativa “Portugal Sou Eu” (em implementação),
- **Incentivo ao investimento empresarial qualificado**, nas fases de criação, arranque e crescimento, através dos Programas COMPETE e MODCOM e do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I),
- **Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial**, através do Programa Revitalizar e do SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial, dinamizando processos negociais de transmissão e revitalização, e facilitando o financiamento através de instrumentos financeiros específicos.



Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial

O ritmo das dissoluções está a ser superior ao ritmo das constituições, apesar de estas continuarem a ser em maior número. Por outro lado, a taxa de sobrevivência das empresas no final dos dois primeiros anos, é muito baixa, ainda que mais elevada nos sectores internacionalizáveis.

É fundamental incrementar o fomento do empreendedorismo qualificado e inovador, dinamizando soluções que facilitem o financiamento, designadamente, através de crédito e capital.

A **promoção do empreendedorismo e criação de empresas** será desenvolvida ao longo do ciclo empreendedor até à fase de arranque da empresa, no âmbito de programas governamentais, designadamente, do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+e+i) e Impulso Jovem, e de iniciativas da esfera pública e privada, envolvendo redes de parcerias de proximidade.

O crescimento sustentado da economia pressupõe um nível de qualificação empresarial, em termos de conhecimento, tecnologia e inovação, capaz de assegurar a competitividade no mercado global. Continuar a apoiar as empresas a tornarem-se mais competitivas, a potenciar a sua internacionalização, em particular para mercados não tradicionais, é uma aposta chave para o próximo ano. A **promoção da inovação, crescimento e internacionalização** das empresas assentará em três eixos:

- **Desenvolvimento de competências empresariais** para a inovação, competitividade e internacionalização - uma vez que as vantagens competitivas das empresas devem assentar nas capacidades e competências, e na utilização eficiente e eficaz dos recursos chave. As empresas necessitam, por isso, de recursos humanos com habilidades, capacidades e conhecimento amplos e flexíveis;
- **Transferência para as empresas de conhecimento e tecnologia do SCTN e indução de dinâmicas de inovação** - dado que a acumulação de conhecimento e a valorização económica de novas ideias, podem ser incrementadas pela transferência de conhecimento e tecnologia interempresas e das ESCT para as empresas e pelo desenvolvimento da actividade de I&D, a ligação aos centros de conhecimento e tecnologia é fundamental e deve ser estimulada, para que as empresas, reforçando as suas capacidades de desenvolvimento, possam adaptar os seus produtos às exigências dos mercados internacionais; o próprio envolvimento nestes mercados induz, por si só, processos de inovação e modernização nas empresas que neles operam;
- **Sustentabilidade das estratégias de inovação, competitividade e internacionalização** - perante o facto de que a quebra do investimento empresarial, está a ser condicionada pelas continuadas dificuldades de acesso ao financiamento por parte das empresas, em particular por parte das PME, que o financiamento dos investimentos através de crédito bancário está a baixar significativamente e que, em contrapartida, o recurso a autofinanciamento está a aumentar muito, a actuação nesta fase do ciclo de vida empresarial, visa estimular a criação de condições que promovam estratégias de crescimento, inovação e a competitividade sustentáveis.

Incentivo ao investimento empresarial qualificado

A queda do Produto Interno Bruto (PIB) decorre em parte das quebras acentuadas no investimento privado. As estatísticas mostram que há menos empresas a investir e que aquelas que o fazem reduziram os níveis do mesmo. A quebra do investimento empresarial decorre em muito, da contracção do consumo, mas também das dificuldades no acesso ao financiamento, em particular por parte das PME. Arrastado pela quebra do crédito bancário, o recurso aos fundos comunitários para investimento empresarial também está a baixar, ainda que em menor grau. Por isso, é muito importante continuar a incentivar o investimento empresarial de forma a tornar as empresas mais competitivas e a potenciar a sua internacionalização, conjugado com um reforço da facilitação do acesso a financiamento.

Os incentivos financeiros a disponibilizar pelo IAPMEI, que correspondem a subsídios reembolsáveis e a fundo perdido, serão atribuídos aos investimentos a realizar ao longo do ciclo empresarial até à fase de crescimento e internacionalização, através dos programas QREN (SI Inovação, SI ID&T e SI Qualificação PME) e MODCOM (Acção A e Acção C).

Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial

O actual contexto económico e financeiro exige uma actuação mais eficiente e eficaz na gestão dos programas e na mobilização dos instrumentos disponíveis para a recuperação e revitalização de empresas em dificuldades mas com potencial de viabilização, em parceria com entidades públicas e privadas, designadamente, a banca. Prevendo-se um incremento substancial do número de empresa em dificuldade, aqueles instrumentos vão ser muito relevantes para evitar ou minimizar a perda de postos de trabalho, competências e outros activos.

Por outro lado, é também fundamental promover as dinâmicas de crescimento rápido das PME, através de operações de aquisição, fusão e outras formas de concentração, bem como a facilitação da transmissão em casos de sucessão empresarial e a revitalização de activos pouco rentáveis pela integração numa nova cadeia de valor.

O Programa REVITALIZAR comporta os seguintes instrumentos:

- O PER – Processo Especial de Revitalização no âmbito do Código de Insolvência e da Recuperação de Empresas;
- O SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial tem por objectivo promover a recuperação de empresas, por recurso à via extrajudicial, sendo o IAPMEI a entidade coordenadora e dinamizadora do processo negocial entre o devedor e os seus credores que está dotado de mecanismos mais céleres, eficientes e eficazes, com vista a alcançar taxas de recuperação de empresas significativamente mais elevadas.
- PERF - Processos Específicos de Revitalização e financiamento de empresas fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE;
- PDTE - Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial, de obtenção de dimensão crítica através de processos de crescimento inorgânico assente em Fusões e Aquisições, de integração e revalorização de activos em cadeias de valor mais eficientes e casos de sucessão empresarial.

Suporte à intervenção externa

Para potenciar a sua actuação junto das empresas, o IAPMEI tem também que continuar a melhorar a sua área de suporte à intervenção externa, tornando-a ainda mais qualificada e coerente com a estratégia definida.

Nesta área é assegurada a coordenação e especialização de macro funções de gestão dos recursos e de gestão corporativa. A **Gestão corporativa** tem responsabilidades de coordenação e potenciação dos interesses do Instituto com impacto na economia e na imagem, e assegura o alinhamento da organização para a decisão e resultados, centralizando a coordenação de actividades corporativas, designadamente, a gestão estratégica e estudos, informação, planeamento e controlo, sistema de gestão da qualidade, organização e auditoria, comunicação, imagem, relações externas e gestão das participações sociais e assistência jurídica. A **Gestão dos recursos** assegura a coordenação das funções de aprovisionamento, gestão patrimonial, gestão dos recursos humanos e financeiros e gestão dos sistemas de informação e comunicações.

Para aumentar os impactos no tecido empresarial, a **actuação externa** assentará, fundamentalmente, na especialização de funções, designadamente, gestão do produto e prestação do serviço, controlo e coordenação dos macroprocessos e numa articulação orgânica eficiente e eficaz que maximize a oferta de valor ao cliente ao longo do ciclo de vida empresarial.

II. Análise da Conjuntura Actual

Os resultados do primeiro semestre de 2012 vieram confirmar as previsões de agravamento da recessão este ano face ao ano de 2011, ao mostrarem um agravamento da queda do Produto Interno Bruto (PIB), fruto de um acentuar da queda da procura interna, acompanhado de um abrandamento do crescimento das exportações.

No segundo trimestre do ano o PIB registou uma queda de 3,3% face a igual período do ano anterior, depois da variação negativa de 2,3% que já havia registado no primeiro trimestre.

A forte contracção da procura interna está na base deste resultado, e resulta do efeito conjugado de três factores: por um lado, da diminuição do consumo público, no âmbito da política de controlo orçamental – de 1,8% no primeiro trimestre e de 3,9% no segundo, depois da contracção de 3,8% alcançada em 2011 –, por outro, do agravamento continuado da redução do consumo privado – depois de uma redução de 4% em 2011, contraiu-se 5,6% e 5,9% nos dois primeiros trimestres de 2012 – e por fim, das sucessivas quebras do investimento privado (formação bruta de capital) que se vêm registando desde 2008, e que continuam a ser de forte expressão em 2012 – 0,1% em 2008, 13,3% em 2009, 3,6% em 2010 e 13,9% em 2011, a que se seguem novas variações negativas de 12,8% e de 18,7% nos primeiros dois trimestres de 2012.

	Produto Interno Bruto		
	2011	2012	
		1º T	2º T
PIB	-1,6%	-2,3%	-3,3%
Consumo Privado	-4,0%	-5,6%	-5,9%
Consumo Público	-3,8%	-1,8%	-3,9%
Formação Bruta de Capital	-13,9%	-12,8%	-18,7%
Exportações	7,5%	7,9%	4,3%
Importações	-5,3%	-3,8%	-8,1%
Contributo da procura interna líquida para o crescimento do PIB	-6,2%	-6,4%	-7,9%
Contributo da procura externa para o crescimento do PIB	4,5%	4,1%	4,7%
VAB	-1,8%	-2,6%	-3,3%

A contrabalançar o efeito negativo da procura interna no crescimento do PIB, e tal como já havia sucedido em 2011, esteve a procura externa. Efectivamente, tem sido a dinâmica exportadora das empresas portuguesas que tem impedido quebras maiores do Produto. E ainda que se esteja a sentir algum abrandamento do crescimento das vendas para o exterior nos primeiros meses de 2012, certo é que continuam a registar-se incrementos das mesmas

este ano – em 2011 as exportações cresceram 7,5% face ao ano anterior, sendo que no primeiro trimestre de 2012 o ritmo de crescimento se manteve nesse patamar (7,9%) tendo, contudo, abrandado para os 4,3% no segundo trimestre.

Por seu turno, a quebra da procura interna repercutiu-se directamente no nível de compras ao exterior, fazendo acentuar o ritmo de contracção das importações – em 2011 a quebra foi de 5,3%, tendo atenuado para os 3,8% no primeiro trimestre (uma variação, ainda assim, mais negativa do que a ocorrida em período homólogo de 2011 (1,1%)), mas logo agravado para os 8,1% no segundo trimestre de 2012.

Se olharmos para os dados demográficos das empresas constatamos que o número de empresas dissolvidas em Portugal está a aumentar a um ritmo relevante – no primeiro semestre de 2012 o aumento do número de dissoluções foi de 21,9% face a idêntico período do ano anterior, o que correspondeu a cerca de 9500 sociedades dissolvidas –, ao passo que o número de constituições diminuiu em igual período 15,4%. Ainda assim, é de notar que no primeiro semestre de 2012 foram constituídas mais de 16 000 sociedades (um número superior, portanto, ao das sociedades dissolvidas no mesmo semestre).

Esta acção empreendedora não está, no entanto, a ser suficiente para travar a queda do emprego que se tem vindo a fazer sentir desde 2009 e que se agravou, inclusivamente, no primeiro semestre de 2012 – variações negativas de 2,8% em 2009, 1,5% em 2010 e 2,8% em 2011, seguidas de quedas de 4,2% em cada um dos dois primeiros trimestres deste ano.

	Emprego		
	2011	2012	
		1º T	2º T
Emprego	-2,8%	-4,2%	-4,2%
Desemprego	17,2%	18,9%	22,5%
Taxa de desemprego	12,7%	14,9%	15,0%
Taxa de desemprego de longa duração	6,8%	7,6%	8,0%
Novos desempregados registados	5,3%	19,8%	14,7%

E, em consequência, para impedir o crescimento da taxa de desemprego, a qual mantém a sua trajectória ascendente desde 2008 – 7,6% em 2008, 9,5% em 2009, 10,8% em 2010 e 12,7% em 2011, valores que saltam para os 14,9% e 15% nos primeiros trimestres de 2012.

A isto não é, evidentemente, alheia a quebra do investimento empresarial, que decorre em muito da contracção do consumo privado (e também do público, naturalmente) – as estatísticas mostram que há menos empresas a investir e que as que estão a realizar investimentos reduziram os níveis do mesmo –, mas que também está a ser condicionada pelas continuadas dificuldades de acesso ao financiamento por parte das empresas, em particular por parte das PME. Inquéritos directos às empresas apontam para o aumento do recurso ao autofinanciamento para o investimento, a par da redução do recurso ao crédito bancário, enquanto que inquéritos às instituições de crédito confirmam a contracção sistemática da concessão de crédito às empresas – em Junho de 2011 os empréstimos concedidos pelo sector financeiro às sociedades não financeiras registava uma queda homóloga de 2,3%, ao passo que em Junho último essa quebra havia aumentado para 6,1%. Estes números são, actualmente, ainda mais negativos para as PME – a contracção em Junho de 2011 face a Junho de 2010 era igualmente de 2,3%, mas em Junho de 2012 a redução do crédito às PME era 8,3% inferior à de idêntico período do ano anterior, um valor mais de 2 pontos percentuais superior à média.

Face à manutenção de um enquadramento complexo no próximo ano, o grande desafio para 2013 continua, assim, a ser propiciar condições favoráveis à limitação da continuação da queda do investimento empresarial e ao aumento das exportações.

Continuar a fomentar o empreendedorismo qualificado e inovador, a dinamizar soluções facilitadoras de acesso ao financiamento, em particular o financiamento bancário, e também de apoio à revitalização e recuperação empresarial, assim como apoiar as empresas a tornarem-se mais e mais competitivas, de forma a potenciar a sua internacionalização e, em particular, a sua internacionalização para mercados não tradicionais são, por isso, apostas chave no ano que se aproxima.

De notar, por exemplo, que o crédito bancário às empresas exportadoras tem continuado a estar disponível, e tem inclusivamente crescido nos últimos anos – tomando como referência os períodos acima referidos para a generalidade das empresas, temos que em Junho de 2011 estas empresas receberam mais 6% de créditos do que em idêntico período do ano anterior, e que em Junho de 2012, apesar de algum abrandamento do crescimento, o crédito dirigido a estas empresas cresceu 1,6%. De notar ainda que as empresas de sectores internacionalizáveis continuam a apresentar taxas de sobrevivência superiores à média da estrutura empresarial (57,2% face a 52,7%).

Os riscos ao nível da continuação da dinamização da actividade exportadora prendem-se essencialmente com a procura mundial.

O PIB, quer da UE quer da Zona Euro, contraiu-se no segundo trimestre de 2012 (0,2% e 0,4%, respectivamente), sendo que as previsões apontam para alguma lentidão na recuperação plena. Sendo este o mercado por excelência dos produtos portugueses, a diversificação é, pois, condição obrigatória para o aumento das exportações.

Aliás, pode ver-se que nos primeiros seis meses do ano as vendas para o nosso principal cliente, Espanha, caíram (4,1%, em termos homólogos). E se aumentaram nos restantes mercados tradicionais, certo é que os ritmos de crescimento foram muito moderados. Longe dos acréscimos atingidos nos países extra UE – enquanto que as vendas para a UE aumentaram 3,7% no primeiro semestre, o incremento das exportações portuguesas para fora da UE foi de 25,8%.

Comércio Internacional

	2011	2012	
		1º T	2º T
Comércio Internacional Intra UE			
Exportações	13,8%	5,0%	2,4%
Importações	-2,7%	-7,7%	-7,5%
Comércio Internacional Extra UE			
Exportações	19,6%	32,9%	19,7%
Importações	12,5%	14,3%	-10,1%

Em consequência disto, a quota da UE no nosso comércio externo dá sinais de queda, reflexo de que esta inversão já está a ser feita, e de que Portugal está a conquistar quota de mercado em novos mercados – no primeiro semestre de 2011 as exportações intra UE representavam 75,7% das exportações portuguesas, ao passo que no primeiro semestre de 2012 a mesma quota baixou para 72%.

Esta opção será particularmente importante nesta fase de evolução da economia europeia, pois há mercados com relativamente boas perspectivas de crescimento para 2013, que podem permitir às empresas portuguesas contornar as restrições da limitação da procura interna.

As previsões para os EUA apontam para algum crescimento do PIB – no primeiro semestre de 2012 teve crescimentos trimestrais homólogos de 2,4% e de 2,2% –, o Japão já está a recuperar “pós-terramoto” – depois da queda de 0,8% do PIB em 2011 o Produto japonês aumentou 2,8% no primeiro trimestre de 2012 e 3,6% no segundo –, e a China, apesar de algum abrandamento, continua com crescimentos robustos do PIB – 8,1% e 7,6% nos dois primeiros trimestres do ano, após uma variação de 9,2% em 2011.

Situação mercados externos

	2011	2012	
		1º T	2º T
PIB			
União Europeia	1,5%	0,1%	-0,2%
Zona Euro	1,5%	0,0%	-0,4%
EUA	1,8%	2,4%	2,2%
Japão	-0,8%	2,8%	3,6%
China	9,2%	8,1%	7,6%
Importações Mundiais			
Economias Avançadas	3,4%	0,4%	0,5%
Economias Emergentes	8,2%	4,1%	3,8%

Os dados das importações mundiais confirmam estes dois ritmos da procura. De um lado, as economias avançadas, com normais crescimentos moderados das importações, mas com registos de forte abrandamento em 2012 – de uma variação das importações de 3,4% relativamente a 2010 o nível de compras ao exterior apenas aumentou 0,4% no primeiro trimestre de 2012 e 0,5% no segundo. Do outro, as economias emergentes, em aceleração para a convergência e, por isso, com ritmos de crescimento naturalmente elevados, mas também estas em acentuado abrandamento em 2012 – as suas importações tiveram incrementos homólogos de 4,1% e de 3,8%, respectivamente, nos primeiro e segundo trimestres do ano, depois de, em 2011, esse valor ter sido da ordem de um muito mais expressivo 8,2%.

III. Missão, Visão, Valores e Organograma

A missão do Instituto consagrada na lei orgânica do MEE, publicada no Decreto-Lei n.º 126-C/2011 de 29 de Dezembro, é:

“Promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade e da produtividade das empresas, em especial das de pequena e média dimensão, que exerçam a sua actividade nas áreas sob tutela do MEE, com excepção do sector do turismo”.

No pressuposto de que serão as empresas a protagonizar o crescimento económico nacional, a prossecução desta missão traduz-se na satisfação, naquilo que compete ao Estado, das suas necessidades.

As atribuições do IAPMEI convergem, essencialmente, para a criação de condições favoráveis ao reforço do espírito empresarial e à melhoria da competitividade das PME no contexto internacional.

Perante este quadro, a visão que move a organização na procura crescente e contínua de níveis superiores de prestação de serviço, é:

“Ser o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores”.

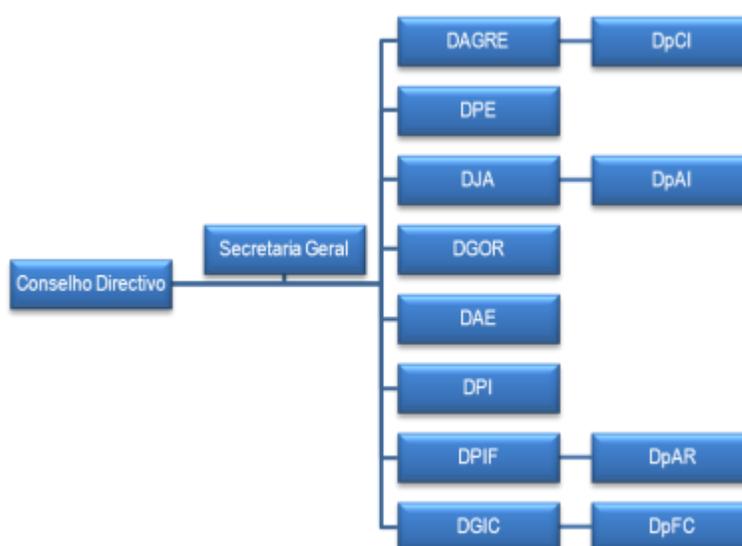
A moldura ética que rege a actuação dos colaboradores e que faz com que o IAPMEI esteja mais habilitado a cumprir em excelência a sua missão, é formada essencialmente a partir dos seguintes princípios e valores:

- Proximidade às empresas: orientação da actividade para a oferta de valor às PME, através de soluções que respondam às suas necessidades e expectativas e valorizem o seu contributo para a competitividade económica e o emprego nacionais, disponibilizadas por uma estrutura descentralizada,
- Parceria e cooperação: promoção de uma cultura de parceria, através de cooperação estreita com agentes da envolvente empresarial, na procura de sinergias que induzam mais eficácia no apoio às PME,
- Integridade e rigor: actuação baseada em padrões de ética, isenção, transparência e rigor no relacionamento com empresários e empreendedores, no cumprimento estrito da missão de serviço público.

A credibilidade e o reconhecimento público, enquanto agência de excelência no apoio às PME, serão o reflexo expectável do incremento da inserção destes valores.

Organograma

De acordo com os estatutos actuais, a estrutura orgânica prevê um secretário-geral e unidades nucleares designadas por direcções, podendo incluir unidades flexíveis nos termos definidos no regulamento. No âmbito do suporte à intervenção, a estrutura é composta pelas seguintes unidades nucleares: Direcção de Planeamento e Estudos, Direcção de Gestão e Organização de Recursos, Direcção Jurídica e Auditoria e Direcção de Apoio Geral e Relações Externas (não implementada). No âmbito da actuação externa, é composta pela Direcção de Assistência Empresarial, Direcção de Promoção da Inovação, Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros e Direcção de Gestão de Incentivos e de Créditos.



O contacto directo com o tecido empresarial regional é feito através de serviços territorialmente desconcentrados — Centros de Desenvolvimento Empresarial (CDE), que obedecem a uma organização com base na NUTS II — Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve, dispondo alguns deles, de unidades de extensão. O CDE do Norte dispõe de unidades de extensão nas regiões do Alto Trás-os-Montes e do Cávado e o CDE do Centro nas regiões do Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Cova da Beira, Dão Lafões e Pinhal Litoral.

IV. Áreas de Actuação

Enquanto entidade estratégica do MEE no apoio às empresas, empresários e empreendedores, a intervenção do IAPMEI é determinada, essencialmente, pelas orientações do Programa do XIX Governo Constitucional e dos programas nacionais que disponibilizam instrumentos financeiros, designadamente, do Programa COMPETE – Programa Operacional Temático Factores de Competitividade do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), Programa MODCOM – Modernização do Comércio e o POPH – Programa Operacional Potencial Humano, bem como dos novos programas relacionados com a missão e atribuições do IAPMEI, designadamente, do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I), Iniciativa “Portugal Sou Eu”, Programa Revitalizar e SIREVE, Impulso Jovem, etc..

Os objectivos que orientarão a intervenção nos próximos anos, apontam para o desenvolvimento do empreendedorismo qualificado e facilitação do arranque de empresas inovadoras (OE1), desenvolvimento de capacidades empresariais para a inovação, competitividade e internacionalização (OE2) e promoção de estratégias de crescimento, sustentabilidade e revitalização (OE3). A actividade do suporte visa a melhoria do potencial de intervenção junto das empresas e de gestão dos programas, tornando-o mais qualificado (OE4), alinhado e eficiente (OE5).

Para promover a produtividade e o crescimento económico, é necessário dinamizar a criação e arranque de empresas, incentivar o investimento qualificado, promover a inovação, facilitar o acesso a financiamento e apoiar a revitalização de empresas em declínio mas com viabilidade, dando prioridade às iniciativas com maior impacto potencial na competitividade e na internacionalização da economia.

No plano operacional, a actuação do Instituto incidirá, fundamentalmente, sobre áreas de dinamização ao longo do ciclo empresarial, disponibilizando produtos e serviços enquadrados nos programas governamentais relacionados com a sua missão:

- A1 - Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial, associada à facilitação de soluções de financiamento, nas fases de Ideia & Desenvolvimento, Criação e Arranque, Crescimento e Internacionalização, através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I) e da Iniciativa “Portugal Sou Eu” (em implementação),
- A2 - Incentivo ao investimento empresarial qualificado, nas fases de criação, arranque e crescimento, através dos Programas COMPETE e MODCOM e do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I),

- A3 - Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial, através do Programa Revitalizar e do SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial, dinamizando processos negociais de transmissão e revitalização, e facilitando o financiamento através de instrumentos financeiros específicos.

A promoção do empreendedorismo e criação de empresas e da inovação, crescimento e internacionalização, será objecto do programa +E +I e da iniciativa “Portugal Sou Eu” (iniciativa que visa a valorização da oferta nacional e a dinamização de plataformas que permitam o encontro da oferta com a procura e o incremento de condições para o estabelecimento de cadeias de fornecimento integradas, gerando um efeito positivo nas transacções, quer no mercado interno, quer no mercado internacional).



As **actividades de suporte** organizar-se-ão segundo as duas áreas:

- **Coordenação da gestão dos recursos**, que envolve o aprovisionamento e gestão patrimonial, gestão dos recursos humanos, gestão dos recursos financeiros e gestão dos sistemas de informação e comunicação, para assegurar uniformidade nos procedimentos, eficiência, economias de escala e alinhamento com as melhores práticas na resposta às necessidades da intervenção externa.
- **Gestão corporativa**, que envolve a gestão estratégica e estudos, informação, planeamento e controlo, gestão da qualidade, organização e auditoria, comunicação, imagem, relações externas, gestão das participações sociais e assistência jurídica, para potenciar a relevância política e salvaguardar os interesses do Instituto com impacto na economia, assegurando o alinhamento da organização para a decisão e resultados.

A. Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Competitividade Empresarial

A1. Empreendedorismo e criação de empresas

O ritmo das dissoluções está a ser superior ao ritmo das constituições, apesar de estas continuarem a ser em maior número. Por outro lado, a taxa de sobrevivência das empresas no final dos dois primeiros anos, é muito baixa, ainda que mais elevada nos sectores internacionalizáveis.

É fundamental incrementar o fomento do empreendedorismo qualificado e inovador, dinamizando soluções que facilitem o financiamento, designadamente, através de crédito e capital.

A promoção será desenvolvida ao longo do ciclo empreendedor até à fase de arranque da empresa, no âmbito de programas governamentais, designadamente, do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação (+E+I) e Impulso Jovem, e de iniciativas da esfera pública e privada, envolvendo redes de parcerias de proximidade:

- Redes territoriais de suporte ao empreendedorismo e à criação de empresas, que agregam municípios e comunidades intermunicipais, incubadoras locais, associações empresariais locais, agências de desenvolvimento regional, etc.,
- Redes, na área da educação para o empreendedorismo, que agregam escolas e comunidades práticas de professores, do ensino básico, secundário e superior, e ainda incubadoras ligadas a estruturas de conhecimento.

O programa FINICIA facilitará o acesso a assistência técnica e a soluções de crédito e capital, na fase de criação ou na fase inicial do ciclo de vida de empresas com projectos diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Releva-se, neste âmbito, o estatuto IAPMEI inovação, como forma de discriminar positivamente os projectos com carácter inovador, designadamente, no acesso a capital de risco.

A1.1. Objectivos

Os objectivos operacionais fixados para esta área de promoção do empreendedorismo e da criação e arranque de empresas, são os seguintes:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O1.	Promover o espírito empreendedor	40	I11. Proporção de escolas nos concursos de ideias para o 1º e 2º ciclo, no âmbito do projecto INOVA.	20%	OE1	DPIF
		40	I12. Proporção de escolas participantes nos concursos (ensino básico e secundário), no âmbito do projecto INOVA.	40%		DPIF
		20	I13. Nº de turmas de formação de consultoria (capacitação de professores) para o empreendedorismo nas escolas, para a capacitação de professores, no âmbito da iniciativa "Portugal Empreendedor".	2		DPIF
O2.	Promover a criação e o arranque de empresas inovadoras	20	I21. Nº de empreendedores participantes em Workshops de desenvolvimento de competências para a formulação de estratégias, desenho de modelos de negócio e elaboração de planos de acção.	100	OE1; OE2	DAE
		30	I22. Nº de empreendedores apoiados através das redes de parceria, no âmbito da promoção do auto-emprego da iniciativa "Portugal Empreendedor"(Assistência ao longo do ciclo empreendedor).	600	OE1	DPIF
		50	I23. Nº de processos de criação de empresas e em fase early stage, financiados no âmbito de soluções específicas de crédito e de capital, no âmbito do FINICIA.	150		DPIF

A1.2. Iniciativas

Visando melhorar o alcance destes dois objectivos, está prevista a execução dos seguintes projectos e iniciativas, alguns dos quais, em parceria com entidades do sector público e privado:

- “Portugal Empreendedor” - visa fomentar a promoção do auto-emprego, aumentar localmente o número de empresas criadas e a sua sustentabilidade, através da constituição de redes de apoio de proximidade que prestam assistência aos empreendedores em todas as fases do ciclo de vida da empresa, desde a ideia, à constituição do negócio, numa lógica de resposta integral às necessidades decorrentes das fases críticas do ciclo empreendedor;
- “Passaporte para o Empreendedorismo” - visa permitir que jovens recém-licenciados, com mestrado ou bolseiros detentores de projectos com valia comercial, prossigam o seu objectivo de passar para o mercado produtos ou conceitos de negócio inovadores, através da atribuição de uma bolsa de subsistência;
- “Reempreender” - visa a alteração cultural e mudança de mentalidades que impede o aproveitamento do erro ou insucesso fortuito como forma útil de aprendizagem que tem por objectivo contrariar a cultura existente de penalização do erro e incentivar empreendedores com um historial de insucesso a reempreender;
- “Cadeias de fornecimento” – uma vez que as cadeias de fornecimento podem ser a solução para o escoamento de produtos nacionais de empreendedores produtores não vocacionados para a relação directa com o mercado, este projecto visa levar a cabo uma experiência piloto, efectuar a sua avaliação e propor, se for caso disso, medidas de política pública destinadas a alavancar a actividade neste domínio;
- Workshops para capacitação de empreendedores – visam o desenvolvimento de competências em empreendedores para a formulação de estratégias, desenho de modelos de negócio e elaboração de planos de acção.

No âmbito da comunidade escolar, para alargar as competências e capacidades nos jovens, serão implementados os seguintes projectos ou iniciativas:

- Consultoria de empreendedorismo nas escolas – visa a capacitação de professores que possam funcionar como agentes disseminadores nas escolas, junto dos seus colegas, no âmbito do projecto Portugal Empreendedor;
- Concurso INOVA - é um concurso nacional de empreendedorismo dirigido aos jovens do 3.º ciclo do ensino básico e do ensino secundário e tem como objectivo principal fomentar nos jovens atitudes criativas, inovadoras e empreendedora;

- Robustecimento de projectos Ciência na Escola - visa acelerar a passagem de ideias ou projectos científicos identificados nas escolas, no âmbito do Concurso da Fundação Ilídio Pinho para a sociedade. Estes projectos, que carecem de validação ou desenvolvimento tecnológico para robustecimento e passagem para o mercado, serão objecto de procura de suporte de proximidade, através da rede de Politécnicos, Universidades e Associação de BIC;
- Poliempreeunde e ProfiEmpreeunde – visam assegurar a participação de um conjunto de escolas no Poliempreeunde, mantendo-se o acompanhamento dos concursos de planos de negócio dos politécnicos.

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impacto no objectivo operacional	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini1.	Promoção da alteração cultural e a mudança de mentalidades que impede o aproveitamento do erro ou insucesso fortuito como forma útil de aprendizagem no âmbito do <i>Projecto Reempreeunde</i> , em parceria com a AEP.	75%	O1; O2.	SIM	DPIF;DAE
Ini2.	Promoção da criação e dinamização de novos negócios através da participação de empreendedores em processos de cadeias de fornecimento no âmbito do projecto, em parceria com a AEP.	75%	O2.	SIM	DPIF;DAE
Ini3.	Implementação do Passaporte para o Empreendedorismo que visa permitir que jovens recém-licenciados, com mestrado ou bolseiros detentores de projectos com valia comercial prossigam o seu objectivo de passar para o mercado produtos ou conceitos de negócio inovadores, através da atribuição de uma bolsa de subsistência pelo período máximo de seis meses.	100%	O1.	SIM	DPIF
Ini4.	Acelerar a passagem para o mercado de ideias ou projectos científicos, identificados nas escolas e reforçados tecnologicamente na rede de Politécnicos, Universidades e BIC, seleccionados no âmbito de Concurso da Fundação Ilídio Pinho para a sociedade (parceria a celebrar).	65%	O1.	NÃO	DPIF
Ini5.	Assegurar a participação de escolas no Poliempreeunde, mantendo-se o acompanhamento dos concursos de planos de negócio dos politécnicos (Poliempreeunde e ProfiEmpreeunde).	6	O1.	NÃO	DPIF

A2. Inovação, Crescimento e Internacionalização

O crescimento sustentado da economia pressupõe um nível de qualificação empresarial, em termos de conhecimento, tecnologia e inovação, capaz de assegurar a competitividade no mercado global. Continuar a apoiar as empresas a tornarem-se mais competitivas, a potenciar a sua internacionalização, em particular para mercados não tradicionais, é uma aposta chave para o próximo ano. O apoio ao crescimento e internacionalização das empresas assentará em três eixos:

- Desenvolvimento de competências para a inovação, competitividade e internacionalização;
- Transferência para as empresas de conhecimento e tecnologia do SCTN, e indução de dinâmicas de inovação;
- Sustentabilidade das estratégias de inovação, competitividade e internacionalização.

A2.1. Objectivos de desenvolvimento de competências empresariais

As vantagens competitivas das empresas devem assentar nas capacidades e competências, e na utilização eficiente e eficaz dos recursos chave. As empresas necessitam por isso de recursos humanos com habilidades, capacidades e conhecimento amplos e flexíveis. Para o desenvolvimento das competências, o Instituto irá promover, especialmente para PME, o reconhecimento de necessidades, acções de formação-acção, *workshops*, tutoria na gestão da formação dos colaboradores e alertas informativos sobre apoios o empreendedorismo:

- Apoio no reconhecimento de competências necessárias para a formulação e execução de estratégias de crescimento sustentáveis e na elaboração de Planos de Melhoria das Competências e de Estratégias de Abordagem aos Mercados Externos, no âmbito do “Passaporte para o crescimento e exportação”;
- Acções de formação-acção destinadas a PME, financiadas pelo Eixo 3, Tipologia 3.1.1 do POPH, visando o desenvolvimento das competências de gestão nos empresários e de planos de melhoria da actividade empresarial em PME;
- *Workshops* de desenvolvimento de competências para a inovação, competitividade e internacionalização, especialmente, nas empresas promotoras de projectos de investimento com incentivo contratado, com o objectivo de qualificar as competências para o sucesso empresarial designadamente nos domínios da comunicação e atitudes individuais, comunicação com os stakeholders, criatividade para a resolução dos problemas e promoção da inovação;
- Tutoria personalizada a PME na gestão da formação para desenvolvimento de competências em gestão da formação profissional dos seus recursos humanos, para identificação das suas necessidades, elaboração de

um plano de formação e execução das acções formativas, facilitando o alinhamento das competências com os projectos prioritários da empresa.

- Disponibilização de um serviço de alertas informativos específicos e realização de intervenções de esclarecimento sobre os mecanismos de apoio ao empreendedorismo.

Os objectivos operacionais fixados para o desenvolvimento de competências para a inovação, competitividade e internacionalização e para a dinamização do serviço de informação e aconselhamento, são os seguintes:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O3.	Desenvolver competências empresariais para a inovação, competitividade e internacionalização	20	I31. N.º de empresas promotoras de projectos de investimento com incentivo, participantes em <i>Workshops</i> de desenvolvimento de competências.	150	OE2	DAE
		30	I32. N.º de empresas a frequentar as acções de <i>formação-acção</i> , para o desenvolvimento de competências de gestão e de planos de melhoria da actividade empresarial em PME.	190		DAE
		30	I33. N.º de “Passaportes para o crescimento e exportação” emitidos de reconhecimento das competências necessárias à formulação e execução de estratégias de crescimento sustentáveis.	100		DAE
		20	I34. N.º de <i>Planos de Melhoria de Competências e de Estratégias de Abordagem aos Mercados Externos</i> de empresas com “Passaportes para o crescimento e exportação”, executados com apoio.	50		DAE
O4.	Dinamizar o serviço de informação e	20	I41. N.º de alertas informativos específicos emitidos e de intervenções de esclarecimento sobre os mecanismos de apoio ao empreendedorismo	50	OE1	DAE

	aconselhamento		realizadas.			
		40	I42. N.º médio mensal de atendimentos nos vários canais do serviço de informação ao cliente.	1500	OE2	DpCI
		40	I43. N.º de empresas apoiadas no âmbito do serviço de tutoria personalizada na gestão da formação dos colaboradores, identificando as necessidades, elaborando um plano de formação e executando acções formativas.	25		DAE

A2.2. Objectivos de transferência de conhecimento e indução de dinâmicas de inovação

A acumulação de conhecimento e a valorização económica de novas ideias, podem ser incrementadas pela transferência de conhecimento e tecnologia interempresas e das ESCT para as empresas e pelo desenvolvimento da actividade de I&D. A ligação aos centros de conhecimento e tecnologia é fundamental e deve ser estimulada, para que as empresas, reforçando as suas capacidades de desenvolvimento, possam adaptar os seus produtos às exigências dos mercados internacionais. O próprio envolvimento nestes mercados induz, por si só, processos de inovação e modernização nas empresas que neles operam.

No âmbito da transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas e da indução de dinâmicas de inovação, o IAPMEI irá promover:

- Acções de intermediação “Universidade – Empresa” para estimular a colaboração e a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas;
- Atribuição de “Vales I&DT” e “Vales Inovação” para o apoio à aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação, bem como de serviços de I&D e de assistência tecnológica, por parte de PME, a entidades do SCTN ou outras;
- “Encontros para a Competitividade” com Living Labs, para acompanhar, difundir e promover novas abordagens aos processos de inovação das empresas, através da realização de conferências com workshops;

- “Encontros para a Competitividade” com clientes e fornecedores, para estabelecer processos de inovação a partir do relacionamento entre as empresas clientes e fornecedoras, promover a substituição de importações e estimular o crescimento da incorporação nacional dos produtos;
- Acções de disseminação de boas práticas e transferência de conhecimento, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento, indutoras de inovação e competitividade;
- Programa Enterprise Europe Network PT, para apoio à cooperação, criação de parcerias para a inovação e internacionalização, informação e *brokerage*, através da disponibilização de um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade para PME.

Os objectivos operacionais fixados para transferência de conhecimento e tecnologia e indução de dinâmicas de inovação, são os seguintes:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O5.	Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas	20	I51. N.º de acções desenvolvidas de intermediação entre as universidades e as empresas para transferência de conhecimento e tecnologia.	40	OE2	DAE
		45	I52. N.º de PME acompanhadas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia, no âmbito dos Vales I&DT e Inovação.	750		DPI
		35	I53. Proporção das respostas dadas, no prazo definido, em todas as fases de candidatura dos projectos de transferência de tecnologia, no âmbito dos Vales I&DT e Inovação.	70%		DPI
O6.	Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação	30	I61. N.º de “Encontros para a Competitividade” realizados com Living Labs para promover novas abordagens aos processos de inovação.	4	OE2	DAE
		30	I62. N.º de empresas participantes em “Encontros para a Competitividade”, para	270		DAE

			desencadear processos de inovação, substituição de importações e incorporação nacional dos produtos a partir do relacionamento entre clientes e fornecedoras.		
		40	163. Nº de PME, entidades do SCTN e outras da envolvente que participaram em acções de promoção, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento, indutoras de inovação e competitividade.	400	DPI

A2.3. Objectivos de sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização

É um facto que a quebra do investimento empresarial, também, está a ser condicionada pelas continuadas dificuldades de acesso ao financiamento por parte das empresas, em particular por parte das PME. O financiamento dos investimentos através de crédito bancário está a baixar significativamente. Em contrapartida, o recurso a autofinanciamento está a aumentar muito. É pois fundamental criar condições que limitem e invertam aquela tendência.

A actuação nesta fase do ciclo de vida empresarial, visa estimular a criação de condições que promovam estratégias de crescimento, inovação e a competitividade sustentáveis. Por isso, a actuação do Instituto no âmbito do programa FINCRESCER será focada na problemática do financiamento das empresas ao longo da fase de crescimento e internacionalização. Às empresas com superior perfil de risco e que adoptem estratégias de crescimento e reforço da competitividade, será reconhecido o seu mérito, conferida notoriedade e facilitado o acesso a condições de financiamento melhoradas. Para isso, concorre a concessão de benefícios e a promoção da imagem e notoriedade das PME Líder e PME Excelência (estatutos atribuídos em parceria com a banca, baseados em notações de Rating e critérios económico-financeiros), através de publicações e realização de seminário temáticos. O reconhecimento e a valorização do papel destas PME serão centrados no seu contributo potencial para o crescimento económico, manutenção e criação de emprego e incremento das exportações, através da implementação das suas estratégias.

A sinalização destas empresas perante os mercados confere-lhes visibilidade, e induz ganhos de reputação que reforçarão a sua capacidade negocial na contratação de financiamentos.

Por outro lado, a responsabilidade social nas empresas tem vindo a ganhar relevância, como factor competitivo e diferenciador. Quer as empresas exportadoras, com mercados cada vez mais exigentes, quer as empresas que pretendem incrementar as relações com os stakeholders são, frequentemente, chamadas a fazer prova do seu impacto na sociedade que se deseja mais sustentável.

O IAPMEI que integra a Rede de Responsabilidade Social das Organizações (RSO PT), que coordena no triénio 2012-2014, pretende manter e reforçar o seu envolvimento apoiando e contribuindo para a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão das empresas, em particular nas PME, assumindo a missão da Rede RSO PT: Consciencializar as organizações e a sociedade civil para a RS, Recolher e divulgar as melhores práticas e instrumentos RS e Estudar a RSO em Portugal

O objectivo operacional fixado para a sustentabilidade das estratégias de inovação, competitividade e internacionalização, é o seguinte:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O7.	Facilitar a sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização	30	I71. N.º de acções públicas realizadas de reconhecimento e notoriedade de PME e de eventos nacionais e regionais de qualificação em parceria, no âmbito do estatuto PME Líder.	3	OE3	DPIF
		70	I72. N.º de empresas com acesso facilitado a financiamento, no âmbito do estatuto PME Líder.	5500		DPIF

A2.4. Iniciativas

Visando melhorar o alcance dos objectivos fixados para a promoção da inovação, crescimento e internacionalização, estão previstos os seguintes projectos e iniciativas:

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impacto no objectivo operacional	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
-----	---------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------	----------------

Ini6.	Estudo e divulgação de casos de sucesso de inovação em PME, com base nos resultados dos projectos Vale Inovação e Vale I&DT, tendo em vista a disseminação e partilha de experiências.	50%	O4.	NÃO	DPI
Ini7.	Atribuição de Prémios Europeus de Promoção Empresarial (European Enterprise Promotions Awards) a promotores empresariais e iniciativas realizadas com sucesso em toda a Europa e divulgação de exemplos de boas políticas e práticas de iniciativa empresarial e de empreendedorismo.	100%	O2; O5	SIM	DPI
Ini8.	Participação na organização nacional da semana "European SME Week 2013", para fomentar o espírito empresarial e a inovação, informar sobre os programas de apoio disponíveis, partilhar experiências e conhecimentos, bem como potenciar parcerias.	100%	O2; O5; O7	SIM	DPI; DpCI
Ini9.	Concepção de um novo modelo de Benchmarking e Boas Práticas para a Inovação.	80%	O4; O5; O6	SIM	DPI
Ini10.	Aumento do n.º de membros da Rede de Responsabilidade Social das Organizações, no âmbito da rede RSO PT.	50%	O3.	NÃO	DPIF
Ini11.	Participação na reformulação estratégica iniciada em 2012 e na implementação do modelo de gestão, acompanhamento e monitorização do novo quadro de referência para os Pólos de Competitividade.	30%	O2	NÃO	DPI; DAE
Ini12.	Participação na gestão e monitorização do Programa +e+i: dinamização e acompanhamento dos grupos de trabalho do CNEI, implementação das medidas definidas; identificação e desenvolvimento de novas medidas; gestão do Portal; gestão e atribuição da Distinção +E+I; monitorização das medidas e do ecossistema de empreendedorismo e inovação.	60%	O1; O2; O3 O4; O5; O6; O7	NÃO	DPI; DPIF; DpCI
Ini13.	Grau de execução do Programa 2013 - 2014 da Enterprise Europe Network PT, na componente IAPMEI.	80%	O4.	SIM	DPI; DAE

B. Incentivo ao Investimento Empresarial Qualificado

O agravamento da queda do Produto Interno Bruto (PIB) decorre em parte das quebras acentuadas no investimento privado. As estatísticas mostram que há menos empresas a investir e que aquelas que o fazem reduziram os níveis do mesmo. A quebra do investimento empresarial decorre em muito, da contracção do consumo, mas também das dificuldades no acesso ao financiamento, em particular por parte das PME. Arrastado pela quebra do crédito bancário, o recurso aos fundos comunitários para investimento empresarial também está a baixar, ainda que em menor grau. Por isso, é muito importante continuar a incentivar o investimento empresarial de forma a tornar as empresas mais competitivas e a potenciar a sua internacionalização, conjugado com um reforço da facilitação do acesso a financiamento.

Os incentivos financeiros a disponibilizar pelo IAPMEI, que correspondem a subsídios reembolsáveis e a fundo perdido, serão atribuídos aos investimentos a realizar ao longo do ciclo empresarial até à fase de crescimento e internacionalização, através dos programas QREN (SI Inovação, SI ID&T e SI Qualificação PME) e MODCOM (Acção A e Acção C).

Tratando-se de sistemas fortemente consumidores de recursos financeiros, é fundamental que sejam atribuídos, com rigor e equidade, aos projectos com maior relevância.

Estes requisitos são assegurados ao longo do ciclo da candidatura, desde a análise, selecção e contratação, até ao pagamento do subsídio e encerramento do projecto.

O próximo ano corresponde ao final da programação do QREN, em matéria de aprovação de candidaturas. Por isso, é necessário assegurar uma gestão orçamental e financeira eficiente e eficaz, assente na dinamização da execução dos projectos pelas empresas e numa rápida descativação e reciclagem do incentivo dos que não foram executados, ou de parte do incentivo dos que foram executados com um grau inferior ao previsto. Relativamente ao MODCOM, seguindo a mesma orientação está previsto o encerramento em 2013 de todas as fases de candidatura abertas até 2010.

Paralelamente será assegurada uma recuperação eficaz, dos créditos em fase de pré-contencioso ou contencioso, associada a reembolsos de subsídio reembolsável ou a devoluções de incentivo.

Para garantir o cumprimento das disposições legais e assegurar uma boa aplicação dos incentivos, serão assegurados o controlo e a fiscalização dos projectos dentro dos níveis de eficiência e fiabilidade estabelecidos.

B1. Objectivos

Os objectivos operacionais fixados para esta área de actuação, relacionados com a eficiência, eficácia e fiabilidade dos sistemas de incentivo, são os seguintes:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O8	Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado	20	I81. N.º de visitas realizadas de assistência técnica à execução de projectos de investimento com incentivo financeiro contratado.	250	OE1; OE2	DAE
		50	I82. Proporção do pagamento previsto de incentivo ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM.	100%		DGIC
		30	I83. Valor dos créditos em contencioso, recuperados ou arquivados no ano.	14M€		DJA
O9	Aumentar a eficiência no processamento e controlo do incentivo ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM	40	I91. Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo.	90%		DGIC
		40	I92. Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano.	85%		DGIC
		20	I93. Proporção de relatórios de auditoria emitidos no ano dentro do prazo.	95%		DpFC
O10	Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM	40	I101. Proporção de encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD.	95%	DpFC	
		30	I102. Proporção de acções de controlo levadas a cabo pelo IFDR e/ou Autoridades de Gestão,	95%	DpFC	

			acompanhadas dentro do prazo.			
		30	I103. Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI.	8%		DpFC

B2. Iniciativas

A “Conta Corrente” é uma plataforma que permite às empresas, a consulta e interacção fácil com o IAPMEI em qualquer momento e em qualquer fase do ciclo de vida das candidaturas. O alargamento das funcionalidades desta plataforma, através duma iniciativa em parceria envolvendo a DGOR e o DpSIC, irá contribuir para aumentar a simplificação e a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial.

Para melhorar a eficácia do DpFC, as actividades de controlo e fiscalização serão incluídas no Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI), melhorando a integridade e a coerência da base de dados de gestão e controlo dos sistemas de incentivo.

O acompanhamento integrado, envolvendo os produtos e serviços adequados a cada situação, pode aumentar, significativamente, a eficácia da intervenção externa. A promoção de acções de acompanhamento agregadas dirigidas a conjuntos de empresas com necessidades comuns, entre a DGOR e a DAE, será uma iniciativa que irá potenciar o impacto a eficácia da dinamização e do incentivo ao investimento nessas empresas.

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impacto no objectivo operacional	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini14.	Alargar o leque de funcionalidades de interacção desmaterializada com as empresas explorando o potencial da "Conta Corrente" Online.	100%	O8	SIM	DGIC; DPI DGOR
Ini15.	Promover acções de acompanhamento agregadas por conjuntos de empresas que partilham características comuns, em articulação com outras Direcções e Departamentos do IAPMEI.	100%	O8	NÃO	DGIC; DAE
Ini16.	Integrar a actividade do DpFC no Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI).	100%	O8	NÃO	DpFC; DGIC;

					DpSIC
--	--	--	--	--	-------

C. Promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial

O actual contexto económico e financeiro exige uma actuação mais eficiente e eficaz na gestão dos programas e na mobilização dos instrumentos disponíveis para a recuperação e revitalização de empresas em dificuldades mas com potencial de viabilização, em parceria com entidades públicas e privadas, designadamente, a banca. Prevendo-se um incremento substancial do número de empresa em dificuldade, aqueles instrumentos vão ser muito relevantes para evitar ou minimizar a perda de postos de trabalho, competências e outros activos.

O Programa REVITALIZAR comporta os seguintes instrumentos:

- O PER – Processo Especial de Revitalização no âmbito do Código de Insolvência e da Recuperação de Empresas;
- O SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial tem por objectivo promover a recuperação de empresas, por recurso à via extrajudicial, sendo o IAPMEI a entidade coordenadora e dinamizadora do processo negocial entre o devedor e os seus credores que está dotado de mecanismos mais céleres, eficientes e eficazes, com vista a alcançar taxas de recuperação de empresas significativamente mais elevadas.
- PERF - Processos Específicos de Revitalização e financiamento de empresas fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE;
- PDTE - Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial, de obtenção de dimensão crítica através de processos de crescimento inorgânico assente em Fusões e Aquisições, de integração e revalorização de activos em cadeias de valor mais eficientes e casos de sucessão empresarial.

A dinamização do crescimento rápido das PME, através de operações de aquisição, fusão e outras formas de concentração, bem como a facilitação da transmissão em casos de sucessão empresarial e a revitalização de activos pouco rentáveis pela integração numa nova cadeia de valor, são asseguradas pelo programa FINTRANS. Os apoios neste âmbito, sob a forma de assistência técnica e consultoria especializada, envolvem aconselhamento técnico, apoio na pré-avaliação e apresentação do negócio e apoio aos investidores, em especial, nos casos de operações MBO e MBI. São facilitados também os contactos para a transacção de negócios entre investidores e vendedores e, igualmente, o acesso a soluções de financiamento adequadas aos processos de fusão e aquisição de empresas, no âmbito de parcerias com instituições financeiras.



C1. Objectivos

Os objectivos operacionais para esta área de actuação, são os seguintes:

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O11	Promover a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do REVITALIZAR / SIREVE	20	I111. N.º de empresas visitadas para despiste e enquadramento da situação de dificuldade.	150	OE3	DAE
		40	I112. Grau de execução de acordos celebrados, relativamente aos processos aceites.	30%		DPIF DAE
		40	I113. Cumprimento do prazo legal máximo estabelecido para a conclusão dos processos.	80%		DPIF DAE
O12	Facilitar processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF - Processos Específicos de Revitalização e	100	I121. Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas	80%		DPIF DAE

	financiamento e fora do âmbito do PER - Processos Especial de Revitalização, PIRE e SIREVE.		para uma solução.			
O13	Assegurar o apoio técnico à Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar e a coordenação da Comissão Técnica Interministerial do Programa Revitalizar, e promover a articulação com os credores públicos em processos SIREVE, PER e PIR.	100	I131. Nível de participação em reuniões e ações da CI Revitalizar e CTI Revitalizar.	90%		DPIF
O14	Dinamizar processos de transmissão e de obtenção de dimensão inorgânica, no âmbito do REVITALIZAR/ PDTE	30	I141. Proporção de concretização de ações visando a criação de uma plataforma de negociação nacional.	65%	OE2; OE3	DPIF; DAE
		35	I142. Nº de empresas e investidores registados visando a concretização de operações de venda, aquisição, fusão ou sucessão.	70		
		35	I143. Nº de empresas beneficiárias de aconselhamento, divulgação de negócio, intermediação e assistência.	50		

C2. Iniciativas

No âmbito da criação e utilização mecanismos que permitem facilitar o acesso a financiamento de PME, o IAPMEI continuará a promover e a participar nas iniciativas de comunicação e de desenvolvimento do mercado Alternext.

Neste contexto, será mantido o patrocínio ao IPO Retreat - uma iniciativa de informação dirigida a PME com potencial e interessadas em apresentarem-se a cotação, e a criação/reforço do Fundo Bolsa PME, em parceria com fundos públicos e privados/bancos, que será um instrumento para investir em PME que se pretendam cotar

no Alternex, tendo simultaneamente uma função de promoção e demonstração junto das PME e do sistema financeiro.

Na perspectiva da revitalização e da transmissão empresarial, o IAPMEI continuará a contribuir para a criação de (2) soluções específicas de financiamento (capital e crédito) e a dinamizar o acesso a soluções já existentes como o FACCE ou em criação, como os Fundos (Regionais) de Revitalização, bem como identificar e encaminhar PME (2) para o Alternex.

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impacto nos objectivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini17.	Executar, no âmbito da facilitação do acesso a financiamento, uma iniciativa que visa a captação de PME para o mercado bolsista, criação de soluções específicas de financiamento de capital e crédito e dinamização do acesso de PME a soluções existentes.	100%	O1; O2; O4	NÃO	DPIF

D. Suporte à Intervenção

Na área do suporte à intervenção externa é assegurada a coordenação e especialização de macro funções de gestão dos recursos e de gestão corporativa.

D1. Gestão Corporativa

A gestão corporativa tem responsabilidades de coordenação e potenciação dos interesses do Instituto com impacto na imagem e na economia, e assegura o alinhamento da organização para a decisão e resultados, centralizando a coordenação das actividades corporativas.

D1.1. Objectivos

A gestão corporativa será focada essencialmente no aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade (O15), na melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16), na melhoria da visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI (O17) e na melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18).

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O15	Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade	50	I151. Proporção das acções executadas do plano anual de estudos e de produção de informação estatística.	90%	OE4	DPE
		50	I152. N. de relatórios sobre Living Labs e Fab Labs em Portugal.	4	OE4	DAE
O16	Melhorar o alinhamento estratégico e o desempenho do serviço	60	I161. Proporção das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo.	79%	OE5	DJA; DpAI DPE; DGIC DGOR; DpCI DpFC; DPI; DAE; DPIF
		20	I162. Proporção das acções executadas do plano anual de avaliação da satisfação dos colaboradores.	90%	OE5	DPE
		20	I163. N.º de manuais de procedimentos das UO elaborados ou actualizados, com o apoio prestado do DpAI.	5	OE4; OE5	DpAI

O17	Melhorar a visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI	60	I171. (N.º de respostas dadas e de projectos concluídos de comunicação correctamente dentro do prazo / N.º de solicitações + N.º de projectos) x100.	85%	OE5	DpCI
		40	I172. N.º acções de comunicação para PME, através de parcerias e protocolos de colaboração com entidades da envolvente empresarial, em domínios alinhados com a missão do IAPMEI.	8	OE4; OE5.	DpCI
O18	Melhorar a resposta dos serviços corporativos às solicitações	50	I181. Proporção de pareceres jurídicos/respostas emitidos dentro do prazo.	90%	OE5	DJA; DpAI; DpCI
		25	I182. Proporção de acções bem-sucedidas em representação do Instituto em Juízo.	80%	OE4.	DJA
		25	I183. Desvio médio relativamente aos prazos estabelecidos para a realização das auditorias internas.	70%	OE4; OE5	DpAI

D1.2. Iniciativas

Responsabilidade Social

O IAPMEI que integra a Rede de Responsabilidade Social das Organizações (RSO PT), que coordena no triénio 2012-2014, pretende manter e reforçar o seu envolvimento apoiando e contribuindo para a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão das empresas, em particular nas PME, assumindo a missão da Rede RSO PT: Consciencializar as organizações e a sociedade civil para a RS, Recolher e divulgar as melhores práticas e instrumentos RS e Estudar a RSO em Portugal.

São objectivos do envolvimento do IAPMEI neste domínio:

- Promover a Responsabilidade Social, enquanto instrumento promotor de inovação e melhoria da competitividade das PME, em especial das PME Líder;
- Incrementar a adesão das PME à REDE;
- Fomentar a partilha e incorporação e ou /transferência de práticas de Responsabilidade Social, devidamente quantificadas, nas PME.

Em 2013, pretende-se concretizar as seguintes actividades:

Enquanto Membro integrante da Rede, Participar, activamente, nas diferentes actividades da RSO PT – grupos de trabalho (GT), eventos e outras iniciativas:

- Integrar os GT: (com reuniões, normalmente, com uma periodicidade trimestral);
- Empreendedorismo Responsável, como coordenadores;
- Observatório de Responsabilidade Social;
- ISO 26000;
- Educação & Formação – em avaliação do interesse por parte destes serviços.

Comunicação e Imagem

Com o objectivo de maximizar, num contexto de forte constrangimento orçamental, a visibilidade das áreas de intervenção do IAPMEI e dos novos instrumentos de apoio às PME, orientados para as diversas fases do ciclo de vida das empresas, alinhados com as principais estratégias de política económica, será desenvolvido um novo Site do Instituto, redefinindo conteúdo, funcionalidades e serviços disponibilizados e publicadas seis *newsletters* institucionais para informação às empresas.

Gestão de participadas

Com o objectivo de apoiar a gestão da carteira de participadas, a promoção da racionalização e a definição do quadro orientador de intervenção do IAPMEI, será implementada uma iniciativa para melhorar a informação de gestão e a racionalização da carteira de participações sociais.

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impacto nos objectivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
-----	---------------------	-----------------------	-------------------------------------	----------------------	----------------

Ini18.	Grau de execução do projecto de Responsabilidade Social.	100%	O16; O7	NÃO	DPIF; DPI; DGOR;
Ini19.	Implementação do plano de requalificação do Site do IAPMEI.	100%	O16; O17	SIM	DpCI; DGOR
Ini20.	Publicação de newsletters institucionais para informação às empresas.	100%	O17	NÃO	DpCI; DGOR
Ini21.	Execução do plano anual de racionalização da carteira de participadas.	90%	O20	NÃO	DGOR

D2. Gestão dos Recursos

A gestão dos recursos assegura a coordenação das funções de aprovisionamento, gestão patrimonial, gestão dos recursos humanos e financeiros e gestão dos sistemas de informação e comunicações.

D2.1. Objectivos

Para uma actuação mais qualificada e eficiente, esta área de gestão deve assegurar uniformidade de procedimentos e simplicidade organizacional, obter economias de escala e promover o alinhamento com as melhores práticas.

Em 2013, a gestão será focada fundamentalmente na qualificação das capacidades e competências (O19), na optimização da gestão dos recursos financeiros (O20) e na melhoria da gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção (O21).

N.º	Objectivo Operacional	%	Indicador	Meta 2013	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
-----	-----------------------	---	-----------	-----------	----------------	----------------

O19	Qualificar as capacidades e competências	100	I191. Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI.	68%	OE4	DPE; DGOR; DAE; DPI; DGIC; DJA; DPIF; DpCI; DpAI; DpFC
O20	Optimizar os recursos físicos e financeiros	40	I201. Proporção de execução do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público (M€) .	97,5%	OE5	DGOR
		40	I202. Redução dos custos em FSE recorrentes em 2013, não incluindo os extraordinários que possam vir a ocorrer.	3,25%	OE5	
		20	I203. Optimização do consumo e eficiência energética.	8%	OE5	
O21	Melhorar a gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção	50	I211. Satisfação com os serviços de gestão dos sistemas de informação e comunicação.	85%	OE5	DGOR
		50	I212. Satisfação com a gestão dos serviços de apoio técnico e manutenção.	85%	OE5	DGOR

D2.2. Iniciativas

Assumindo que a formação profissional é um processo contínuo e permanente de qualificação de competências e de motivação dos colaboradores, bem como uma forma de criar e desenvolver condições favoráveis à aquisição, disseminação e partilha de conhecimentos e saberes, em 2013, o IAPMEI irá continuar a desenvolver uma política de formação que permita o desenvolvimento de competências individuais e colectivas, que inseridas em domínios estratégicos e específicos da sua actividade, irão contribuir para um melhor desempenho do serviço, executar um plano de formação baseado num levantamento de necessidades (dando ponderação

superior na frequência da formação em Igualdade de Género dos dirigentes superiores e intermédios) e desenvolvendo um modelo de Gestão de Competências direccionado para dirigentes/chefias.

No âmbito dos Sistemas de Informação de suporte ao negócio, serão efectuadas melhorias nos ambientes de interacção electrónica com as empresas, simplificando e desmaterializando os processos associados aos produtos e serviços, designadamente, à gestão de incentivos, certificação PME e revitalização empresarial. A implementação de processos de cariz administrativo de natureza transversal irá continuar, bem como a integração progressiva com os sistemas de negócio e plataformas de interacção.

Ao nível dos processos de suporte TIC, procurar-se-ão oportunidades de melhoria, tanto ao nível da eficiência como da qualidade do serviço prestado.

N.º	Projecto/Iniciativa	Grau de execução 2013	Impactos nos objectivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini22.	Modelo de Gestão de Competências direccionado para dirigentes/chefias.	60%	O19	NÃO	DGOR
Ini23.	Optimização de sistemas de eficiência energética no Campus do Lumiar.	75%	O20	SIM	DGOR
Ini24.	Implementação do Sistema de Informação de suporte SIREVE.	100%	O11; O21	SIM	DGOR; DPIF
Ini25.	Implementação de novas funcionalidades e melhorias no SGD.	100%	O21	SIM	DGOR
Ini26.	Desenvolvimento de ferramentas para o Passaporte para o Crescimento e a Exportação.	100%	O3; O21	SIM	DGOR; DAE
Ini27.	Desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico de competências para PME.	100%	O3; O21	SIM	DGOR; DAE
Ini28.	Desenvolvimento do SIGI e Conta Corrente de Incentivos.	100%	O8; O9; O21	SIM	DGOR; DGIC

Ini29.	Desenvolver a Certificação PME	100%	O8; O5; O7; O21	SIM	DGOR; DPE
Ini30.	Integração com Central de Responsabilidades de Créditos do BdP.	100%	O20; O21	SIM	DGOR

V. Organização e Recursos

A organização do serviço deve assegurar condições que optimizem a utilização dos instrumentos disponíveis de política económica e que potenciem a intervenção externa.

O alcance dos resultados e a satisfação dos compromissos assumidos pressupõem a existência de condições para o aprofundamento e difusão do conhecimento, desenvolvimento de capacidades e competências, especialização de funções, racionalização dos recursos, optimização dos processos chave e alinhamento estratégico. Neste contexto, a actuação das unidades orgânicas deve ser integrada e personalizada, visando a dinamização do crescimento e a promoção do equilíbrio económico e financeiro.

Esta lógica aplica-se às actividades de dinamização do empreendedorismo e criação de empresas, capacitação das empresas com potencial, incentivo financeiro ao investimento, à facilitação do acesso a financiamento e ao redimensionamento, transmissão e reestruturação.

A. Organização do Suporte

Para tornar a intervenção mais qualificada, eficiente e eficaz, o suporte à intervenção externa deve ser especializado e flexível. Compreende uma área de coordenação dos recursos, que envolve o aprovisionamento e gestão patrimonial, gestão dos recursos humanos e financeiros e gestão dos sistemas de informação e comunicação. Compreende, ainda, uma área de gestão corporativa com responsabilidades estratégicas, que envolve a gestão estratégica e estudos, informação, planeamento e controlo, sistema de gestão da qualidade, organização e auditoria, comunicação, imagem, relações externas e gestão das participações sociais e assistência jurídica.



Gestão Corporativa

Os serviços corporativos são assegurados pelas seguintes unidades orgânicas:

Direcção de Planeamento e Estudos (DPE) – analisa estatísticas relevantes e efectua estudos sobre matérias de suporte à definição de políticas; coordena o planeamento, monitorização e avaliação da actividade e do desempenho do Serviço; assegura o desenvolvimento, gestão e controlo do processo de Certificação PME, bem como o Serviço de Provedoria do Cliente.

Intervém na área de Suporte, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade (O15.), para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e para a qualificação das capacidades e competências (O19.).

Integrando 8 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 2 assistente técnico e 5 são técnicos, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2013, são:

- Assegurar uma proporção de 90%, das acções executadas do plano anual de estudos e de informação estatística (I151.)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161.),
- Assegurar 90% das acções executadas do plano anual de avaliação da satisfação dos colaboradores (I162.)
- Assegurar a participação de 68% dos seus colaboradores em acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I191.).

Para melhorar a resposta dos serviços de certificação PME, irá executar ainda a seguinte iniciativa:

- Desenvolver a Certificação PME – Envolve a simplificação de procedimentos, a integração e o cruzamento com outras fontes de informação, facilitando a utilização tanto para as empresas como para as entidades de consulta (Ini29.).

Departamento de Comunicação e Imagem (DpCI) – Assegura a gestão das actividades de comunicação do IAPMEI, nas suas vertentes interna e externa, potencia a utilização da Internet orientada para o desenvolvimento das atribuições do IAPMEI e assegura a gestão dos conteúdos da página Web.

Conta com 12 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 2 assistentes técnicos, 1 assistentes operacionais e 8 são técnicos superiores.

Intervém na área de Suporte, contribuindo para a dinamização do serviço de informação e aconselhamento (O4.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), a melhoria da visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI (O17.), melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos do Departamento, para 2013, são:

- Atingir o número médio mensal de 1.500 atendimentos nos vários canais do serviço de informação ao cliente (I42),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161.),
- Assegurar uma percentagem de 85%, de respostas sem falhas às necessidades das Unidades Orgânicas no domínio da comunicação (I171),
- Realizar 8 acções de comunicação para PME, através de parcerias e protocolos de colaboração com entidades da envolvente empresarial, em domínios alinhados com a missão do IAPMEI (I172),
- Assegurar uma proporção das respostas a solicitações dadas dentro do prazo com uma percentagem de 90% no domínio da comunicação (I181),
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191).

Para melhorar a resposta do Suporte à intervenção do Instituto, irá executar em 2013, as seguintes iniciativas:

- Participação na organização nacional da semana “European SME Week 2013”, em parceria com a DPI (Ini8),
- Participação na gestão e monitorização do Programa +e+i, em parceria com a DPIF (Ini12),

- Implementação do Plano de Requalificação do Site do IAPMEI, em parceria com a DGOR (Ini19),
- Publicação de newsletters institucionais informação às empresas, em parceria com a DGOR (Ini20).

Direcção Jurídica e Auditoria (DJA) – Presta assistência jurídica ao Conselho Directivo e às unidades orgânicas, assegura a defesa dos interesses do Instituto em juízo e fora dele e colabora na produção de legislação de regulação e regulamentação da actividade empresarial com impacte nas PME. Conta com 10 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 2 são assistentes técnicos e 7 técnicos superiores.

Intervém na área de Suporte à Intervenção, contribuindo, sobretudo, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos da Direcção, para 2013, são:

- Atingir um valor dos créditos em contencioso, recuperados ou arquivados no ano no valor de 14 M€ (I83)
- Assegurar uma proporção das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo em 79% (I161)
- Assegurar uma proporção de 90%, de acções com sucesso na representação do Instituto em Juízo (I181)
- Executar acções bem-sucedidas em representação do Instituto em Juízo em 80% (I182)
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% (I191)

Departamento de Auditoria Interna (DJA/DpAI) – Depende hierarquicamente da DJA e funcionalmente do CD. Assegura a existência e verifica o cumprimento das normas internas necessárias aos requisitos formais e legais que regem a actividade do Instituto, efectua a articulação operacional com os órgãos oficiais de inspecção, auditoria, fiscalização e controlo e responde a solicitações do CD, tomando a iniciativa sempre que for oportuno. Conta com 2 colaboradores (1 chefia e 1 técnico).

Intervém no alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos do Departamento para 2013, são:

- Assegurar uma proporção das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo em 79% (I161),
- Elaborar 5 Manuais de procedimentos das UO elaborados ou actualizados, com o apoio prestado pelo DpAI (I163),

- Assegurar uma proporção de resposta a solicitações dadas dentro do prazo em 90% (I181),
- Atingir um desvio médio relativamente aos prazos estabelecidos para a realização das auditorias internas no valor de 70% (I183),
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191).

Direcção de Gestão e Organização de Recursos (DGOR/DpGP) – Apoia o Conselho Directivo na gestão da carteira de participações sociais, contribuindo para a definição dos mandatos de gestão, a fixação de objectivos e o acompanhamento funcional e estratégico, promovendo ainda o seu envolvimento nas iniciativas do IAPMEI. Dispõe de 5 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 1 assistente técnico e 3 técnicos superiores. Os compromissos assumidos para 2013, são:

- Melhorar a informação de gestão sobre a carteira de participações sociais
- Executar 90% do plano anual de racionalização da carteira de participadas do IAPMEI (Ini21.)

Gestão de Recursos

A gestão dos recursos é assegurada pela **Direcção de Gestão e Organização de Recursos (DGOR)** que planeia, monitoriza e avalia os recursos humanos, assegura o financiamento da actividade, o cumprimento dos compromissos e salvaguarda dos direitos financeiros, a aquisição de bens e serviços e, ainda, a gestão do património e dos sistemas de informação e comunicação. Dispõe de 53 colaboradores, dos quais 6 são chefias, 23 assistentes técnicos, 2 assistentes operacionais, 2 especialistas informáticos e 20 técnicos superiores.

Intervém contribuindo, especificamente, para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), qualificação das capacidades e competências (O19.), optimização da gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais (O20.), melhoria da gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção (O21). Os compromissos assumidos para 2013, são:

- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161.),
- Assegurar uma proporção de 68%, de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I191.),
- Assegurar uma execução de 97,5% do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público (I201.),

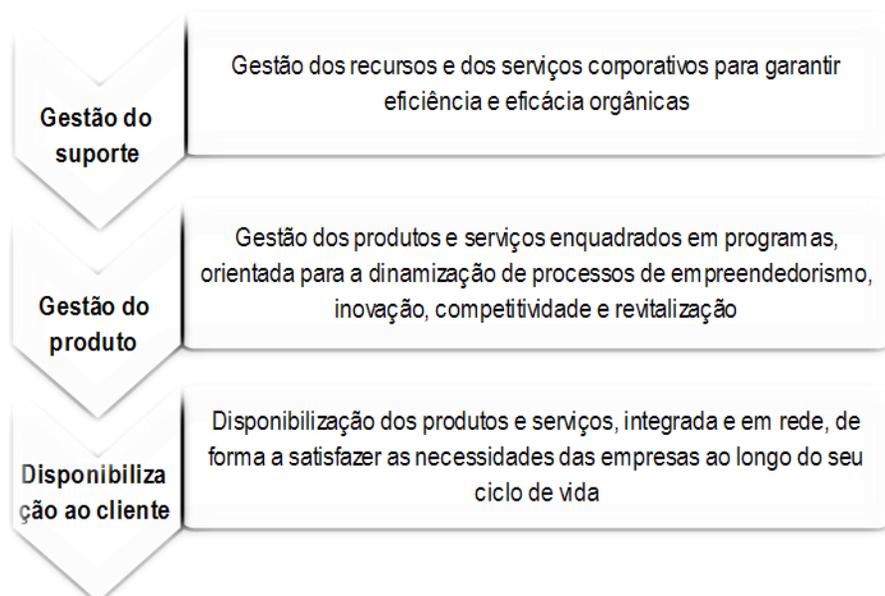
- Garantir uma redução de 3,25% dos custos em FSE recorrentes em 2013, não incluindo os extraordinários que possam vir a ocorrer (I202),
- Optimizar a eficiência energética no valor de 8% (I203)
- Satisfação em 85% com os serviços de gestão dos sistemas de informação e comunicação (I211),
- Satisfação em 85% com a gestão dos serviços de apoio técnico e manutenção (I212).

Para melhorar a gestão dos recursos de suporte à intervenção, irá implementar ainda as seguintes iniciativas:

- Novas funcionalidades da "Conta Corrente Online", em parceria com a DGIC (Ini14),
- Grau de execução do projecto de Responsabilidade social, em parceria com a DPIF (Ini18),
- Requalificação do Site do IAPMEI, em parceria com o DpCI (Ini19),
- Modelo de Gestão de Competências direccionado para dirigentes/Chefias (Ini22),
- Optimização de sistemas de eficiência energética no Campus do Lumiar (Ini23),
- Sistema de Informação de suporte SIREVE, em parceria com a DPIF (Ini24),
- Implementar novas funcionalidades e melhorias no SGD (Ini25),
- Desenvolvimento da ferramenta para Passaporte para o Crescimento e a Exportação, em parceria com a DAE (Ini26),
- Desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico de competências para PME, em parceria com a DAE (Ini27),
- Desenvolvimento do SIGI e Conta Corrente de Incentivos, em parceria com a DGIC/DpFC (Ini28),
- Execução do plano de implementação do novo interface da Certificação PME - Certificação 2.0, em parceria com a DPE (Ini29),
- Integração com Central de Responsabilidades de Créditos do BdP (Ini30).

B. Organização da Intervenção Externa

Para potenciar os impactos no tecido empresarial, a actuação externa deve, fundamentalmente, basear-se na especialização de funções, designadamente, gestão do produto e prestação do serviço, controlo e coordenação dos macroprocessos e numa articulação orgânica eficiente e eficaz que maximize a oferta de valor ao cliente ao longo do ciclo de vida empresarial.



A actuação externa é assegurada pelas seguintes unidades orgânicas:

Direcção de Assistência Empresarial (DAE) - assiste as empresas, em especial as PME, no âmbito das suas actividades de diagnóstico, análise e formulação de estratégias de investimento e de qualificação de recursos humanos. Concebe, propõe e implementa programas de intervenção no domínio das políticas públicas de desenvolvimento empresarial. Assegura a gestão de medidas de valorização dos recursos humanos e de adopção de boas práticas, gerindo a rede de serviços territorialmente desconcentrados. Conta com 60 colaboradores, dos quais 8 são chefias, 14 assistentes técnicos e 38 técnicos.

Intervém fundamentalmente nas áreas de promoção do Empreendedorismo e criação de empresas, Promoção da inovação, crescimento e internacionalização, Incentivo ao investimento empresarial qualificado e na Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial, contribuindo, especificamente para promover a criação e o

arranque de empresas inovadoras (O2.), desenvolver competências para a inovação, competitividade e internacionalização (O3), dinamizar o serviço de informação e aconselhamento (O4.), dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas (O5.), aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação (O6), aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), promover a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do REVITALIZAR / SIREVE (O11.), facilitar processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF - Processos Específicos de Revitalização e financiamento e fora do âmbito do PER - Processos Especial de Revitalização, PIRE e SIREVE (O12.), dinamizar processos de transmissão e de obtenção de dimensão inorgânica, no âmbito do REVITALIZAR/ PDTE (O14.), aprofundar o conhecimento relevante para a actividade (O15.), melhorar o alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e qualificar as capacidades e competências (O19.). Os compromissos assumidos pela Direcção, para 2013, são:

- 100 Empreendedores participantes em Workshops de desenvolvimento de competências para formulação de estratégias, desenho de modelos de negócio e elaboração de planos de acção (I21),
- 150 Empresas promotoras de projectos de investimento com incentivo, participantes em Workshops de desenvolvimento de competências (I31),
- 190 Empresas a frequentar as acções de formação-acção, para o desenvolvimento de competências de gestão e de planos de melhoria da actividade empresarial em PME (I32),
- 100 “Passaporte para o crescimento e exportação” emitidos de reconhecimento das competências necessárias à formulação e execução de estratégias de crescimento sustentáveis (I33),
- 50 Planos de Melhoria de Competências e de Estratégias de Abordagem aos Mercados Externos de empresas com “Passaportes para o crescimento e exportação”, executados com apoio (I34),
- 50 Alertas informativos específicos emitidos e de intervenções de esclarecimento sobre os mecanismos de apoio ao empreendedorismo realizadas (I41),
- 25 Empresas apoiadas no âmbito do serviço de tutoria personalizada na gestão da formação dos colaboradores, identificando as necessidades, elaborando um plano de formação e executando acções formativas (I43),
- 40 Acções desenvolvidas de intermediação entre as universidades e as empresas para transferência de conhecimento e tecnologia (I51),

- 4 “Encontros para a Competitividade” realizados com Living Labs para promover novas abordagens aos processos de inovação (I61),
- 270 Empresas participantes em “Encontros para a Competitividade”, para desencadear processos de inovação, substituição de importações e incorporação nacional dos produtos a partir do relacionamento entre clientes e fornecedoras (I62),
- 250 Visitas realizadas de assistência técnica à execução de projectos de investimento com incentivo financeiro contratado (I81),
- 150 Empresas visitadas para despiste e enquadramento da situação de dificuldade (I111),
- Proporção de 80% das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução, no âmbito do PERF e fora âmbito do PER, PIRE e SIREVE (I121),
- Proporção de 65% de concretização de acções visando a criação de uma plataforma de negociação nacional (I141),
- Nº de empresas e investidores registados no valor de 70%, visando a concretização de operações de venda, aquisição, fusão ou sucessão (I142),
- 50 Empresas beneficiárias de aconselhamento, divulgação de negócio, intermediação e assistência (I143),
- 4 Relatórios sobre Living Labs e Fab Labs em Portugal (I152),
- Executar 79% das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo (I161),
- Executar em 68% acções de formação aos colaboradores do IAPMEI (I191).

Para melhorar a promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial e a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento, irá executar as seguintes iniciativas:

- Promoção da alteração cultural e a mudança de mentalidades que impede o aproveitamento do erro ou insucesso fortuito como forma útil de aprendizagem no âmbito do Projecto Reemprender, em parceria com a AEP, em parceria com a DPIF (Ini1),

- Promoção da criação e dinamização de novos negócios através da participação de empreendedores em processos de cadeias de fornecimento no âmbito do projecto, em parceira com a AEP, em parceria com a DPIF (Ini2),
- Participação na reformulação estratégica iniciada em 2012 e na implementação do modelo de gestão, acompanhamento e monitorização do novo quadro de referência para os Pólos de Competitividade, em parceria com a DPI (Ini11),
- Promover acções de acompanhamento agregadas por conjuntos de empresas que partilham características comuns, em articulação com outras Direcções e Departamentos do IAPMEI, em parceria com a DGIC (Ini15).

Direcção de Promoção da Inovação (DPI) – promove especialmente ao nível das PME, dinâmicas de inovação, transferência de tecnologia, valorização económica do conhecimento gerado no SCT, formulação e implementação de estratégias baseadas na inovação e apoiadas por instrumentos de política pública. Integra 21 colaboradores, dos quais 3 são chefias, 2 assistentes técnicos, 20 técnicos superiores.

Intervém, sobretudo, nas áreas de Desenvolvimento de competências empresariais e Transferência de conhecimento e indução de dinâmicas de inovação. Contribui para dinamizar o serviço de informação e aconselhamento (O4.), dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas (O5.), aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade (O6.), e melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e qualificar as capacidades e competências (O19.).

Os compromissos para 2013, são:

- 750 PME acompanhadas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia, no âmbito dos Vales I&DT e Inovação (I52),
- Assegurar uma proporção de 70% das respostas dadas, no prazo definido, em todas as fases de candidatura dos projectos de transferência de tecnologia, no âmbito dos Vales I&DT (I53),
- 400 PME, entidades do SCTN e outras da envolvente que participaram em acções de promoção, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento, indutoras de inovação e competitividade (I63),

- Assegurar uma proporção de 79% das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo (I161),
- Assegurar uma proporção de 68% de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I191).

Para melhorar a promoção da inovação, crescimento e internacionalização, irá executar as seguintes iniciativas:

- Estudo e divulgação de casos de sucesso de inovação em PME (Ini6),
- Prémios Europeus de Promoção Empresarial (European Enterprise Promotions Awards) (Ini7),
- Participação na organização nacional da semana “European SME Week 2013”, em parceria com o DpCI (Ini8),
- Concepção de um modelo de Benchmarking e Boas Práticas para a inovação (Ini9),
- Implementação do modelo de gestão, acompanhamento e monitorização do novo quadro de referência para os Pólos de Competitividade, em parceria com a DAE (Ini11),
- Participação na gestão e monitorização do Programa +e+i: dinamização e acompanhamento dos grupos de trabalho do CNEI, em parceria com a DPIF e DpCI (Ini12),
- Conseguir um grau de execução de 80%, do Working Programme 3, a vigorar em 2013 - 2014 da Enterprise Europe Network PT (Ini13).

Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros (DPIF) – Dinamiza o empreendedorismo, criação de empresas e transmissão empresarial. Facilita o acesso a financiamento das PME e empreendedores, estimula a oferta de produtos e serviços financeiros para PME, potencia a capacidade dos operadores de mercado e promove a notoriedade das empresas “Líder” e “Excelentes”. Dispõe de 25 colaboradores, dos quais 3 são chefias, 2 assistentes técnicos e 20 técnicos.

Intervém, fundamentalmente, nas áreas de Promoção do empreendedorismo e criação de empresas, Sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização e Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial, promovendo o espírito empreendedor (O1) e a criação e o arranque de empresas inovadoras (O2), facilitando a sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização (O7), promovendo a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do

REVITALIZAR / SIREVE (O11), facilitando processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF e fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE (O12), assegurando o apoio técnico e assistência à CDAI do Programa Revitalizar. Assegura também a coordenação da CTI do Programa Revitalizar e a articulação com os credores públicos em processos SIREVE, PER e PIR (O13) dinamizando processos de transmissão e de obtenção de dimensão inorgânica, no âmbito do REVITALIZAR/ PDTE - Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial (O14), contribuindo para a melhoria do alinhamento estratégico e o desempenho do serviço (O16) e qualificando as capacidades e competências (O19). Os compromissos para 2013, são:

- Executar uma proporção de 20% de escolas nos concursos de ideias para o 1º e 2º ciclo, no âmbito do projecto INOVA (I11.),
- Executar uma proporção 40% de escolas participantes nos concursos (ensino básico e secundário), no âmbito do projecto INOVA (I12),
- 2 Turmas de formação de consultoria (capacitação de professores) para o empreendedorismo nas escolas, para a capacitação de professores, no âmbito (I13),
- 600 Empreendedores apoiados através das redes de parceria, no âmbito da promoção do auto-emprego da iniciativa “Portugal Empreendedor” (Assistência ao longo do ciclo empreendedor) (I22),
- 150 Processos de criação de empresas e em fase *early stage*, financiados no âmbito de soluções específicas de crédito e de capital, no âmbito do FINICIA/+e+i (I23),
- 3 Acções públicas realizadas de reconhecimento e notoriedade de PME e de eventos nacionais e regionais de qualificação em parceria, no âmbito do estatuto PME Líder (I71),
- 5500 Empresas com acesso facilitado a financiamento, no âmbito do estatuto PME Líder (I72)
- Assegurar uma proporção de concretização em 65% de acções visando a criação de uma plataforma de negociação nacional (I141)
- 50 Empresas beneficiárias de aconselhamento, divulgação de negócio, intermediação e assistência (I143),
- Executar correctamente dentro do prazo 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161)

- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191).

Para promover o empreendedorismo de elevado potencial, a inovação e competitividade empresarial, irá implementar as seguintes iniciativas:

- Promoção da alteração cultural e a mudança de mentalidades que impede o aproveitamento do erro ou insucesso fortuito como forma útil de aprendizagem no âmbito do Projecto Reempreender, em parceria com a DAE e AEP (Ini1),
- Promoção da criação e dinamização de novos negócios através da participação de empreendedores em processos de cadeias de fornecimento no âmbito do projecto, em parceria com a DAE e AEP (Ini2),
- Implementação do Passaporte para o Empreendedorismo (Ini3),
- Acelerar a passagem para o mercado de ideias ou projectos científicos, identificados nas escolas e reforçados tecnologicamente na rede de Politécnicos, Universidades e BIC, seleccionados no âmbito de Concurso da Fundação Ilídio Pinho para a sociedade (parceria a celebrar) (Ini4),
- Assegurar a participação de escolas no Poliempreende, mantendo-se o acompanhamento dos concursos de planos de negócio dos politécnicos (Poliempreende e ProfiEmpreende) (Ini5),
- Aumento do n.º de membros da Rede de Responsabilidade Social das Organizações, no âmbito da rede RSO PT (Ini10),
- Participação na gestão e monitorização do Programa +e+i, em parceria com a DPI e DpCI (Ini12),

Para promover de solução de financiamento e revitalização empresarial, irá implementar a seguinte iniciativa:

- No âmbito da facilitação do acesso a financiamento, executar uma iniciativa que visa a captação de PME para o mercado bolsista, a criação de soluções específicas de financiamento de capital e crédito e a dinamização do acesso de PME a soluções existentes (Ini17).

O Departamento de Assistência à Revitalização Empresarial (DPIF/DpAR) – Depende hierarquicamente da DPIF e funcionalmente do CD. Apoiar a reestruturação e revitalização de empresas com processos problemáticos, promovendo a conciliação de credores, prestando aconselhamento sobre soluções adequadas a cada situação e

procedendo à emissão de pareceres sobre a viabilidade económica e financeira facilitando processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF e fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE e promove a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do REVITALIZAR / SIREVE. Integra 12 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 1 assistente técnico e 10 técnicos superiores.

Intervém sobretudo nas áreas do Empreendedorismo e Financiamento Empresarial e na área de Suporte. Assegura o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização (O11.) contribui para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e no qualificar as capacidades e competências (O19.). Os compromissos para 2013, são:

- Executar um grau de execução de 30% de acordos celebrados, relativamente aos processos aceites (I112)
- Proporção de 80% dos processos concluídos dentro do prazo legal estabelecido (I113),
- Proporção de 80% das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução, no âmbito do PERF e fora âmbito do PER, PIRE e SIREVE (I121),
- Atingir um nível de 90% de participação em reuniões e acções da Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar e Comissão Técnica Interministerial do Revitalizar (I131),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161.),
- Atingir o número de 70 empresas e investidores registados, visando a concretização de operações de venda, aquisição, fusão ou sucessão (I142),
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191).

Direcção de Gestão de Incentivos e de Créditos (DGIC) – Desenvolve e assegura a gestão dos sistemas de incentivo ao investimento inserido em estratégias de crescimento inovador e internacional. Garante a recepção, validação, análise e selecção das candidaturas. Contrata o incentivo, verifica e paga o incentivo, efectuando a gestão dos créditos associados. Acompanha a execução dos projectos, avaliando os resultados, metas e objectivos. Conta com 123 colaboradores, dos quais 7 são chefias, 14 assistentes técnicos e 102 técnicos superiores.

Intervém fundamentalmente na área de Investimento Empresarial e no Suporte, contribuindo, especificamente, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), da eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento (O9.), para a melhoria do alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O16.), e para a qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos assumidos para 2013, são:

- Assegurar uma proporção em 100% do pagamento previsto de incentivo ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM (I182)
- Analisar no ano dentro do prazo uma proporção de 90% de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo (I191)
- Assegurar uma proporção de 85% decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano (I192)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161)
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191)

Departamento de Fiscalização e Controlo (DGIC/DpFC) – Depende hierarquicamente da DGIC e funcionalmente do CD. Controla e fiscaliza os projectos apoiados no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio, visando garantir o cumprimento das disposições legais, defender os legítimos interesses dos beneficiários e assegurar a boa aplicação dos fundos. Conta com 10 colaboradores (incluídos na DGIC), dos quais 1 é chefia, 1 assistente técnico, 8 são técnicos superiores.

Intervém nas áreas de Investimento Empresarial e na área de Suporte à Intervenção. Contribui para o aumento da eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento (O9.), para o aumento da fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento (O10.) e para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho do serviço (O16.). Os compromissos para 2013, são:

- Assegurar uma proporção de 95% de relatórios de auditoria emitidos no ano dentro do prazo (I193)
- Assegurar uma proporção de 95%, dos encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD (I101)

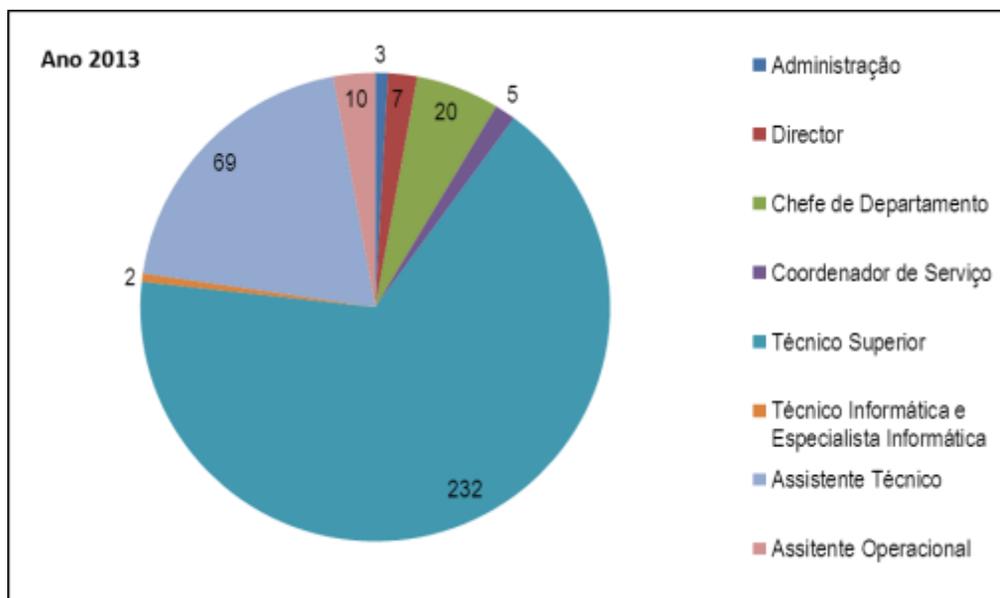
- Assegurar uma proporção de 95% de acções de controlo levadas a cabo pelo IFDR e/ou Autoridades de Gestão, acompanhadas dentro do prazo (I102),
- Assegurar uma proporção de 8%, de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI (I103)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I161)
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação em 68% dinamizadas pelo IAPMEI (I191)

Para aumentar a eficácia e fiabilidade dos sistemas de incentivo ao investimento, executará em parceria com a DpSIC, a seguinte iniciativa

- Integrar a actividade do DpFC no Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI) (In16).

C. Recursos Humanos

Os recursos humanos planeados para 2013 correspondem a 3974 pontos SIADAP1 (em 2012 correspondiam a 4211 pontos), compreendendo 348 colaboradores (em 2012, compreendia 380), distribuídos por nove categorias, tendo em conta os níveis dos Cargos Dirigentes e as Carreiras Gerais da Administração Pública.



Para além dos 348 postos de trabalho providos para o ano de 2013, 17 colaboradores estão em regime de mobilidade fora do Instituto.

Quadro de pessoal para 2013

Cargo/Carreira/Categoria	Nº Postos de Trabalho providos	Pontos Planeados	Colaboradores em mobilidade	Observações
Presidente	1	60		
Vice Presidente	1			
Vogal	1			
Director	7	512		Cargo criado pela Portaria nº 538/2007, de 30 de Abril, exercido em regime de comissão de serviço
Chefe de Departamento	20			Cargo criado pela Portaria nº 538/2007, de 30 de Abril, exercido em regime de comissão de serviço
Coordenador de Serviço	5			Cargo criado pela Portaria nº 538/2007, de 30 de Abril, exercido em regime de comissão de serviço
Técnico Superior	232	2784	14	41 PT com relação jurídica de emprego público a termo resolutivo; 12 PT a extinguir quando vagarem
Especialista Informática	2		1	PT a extinguir quando vagarem
Assistente Técnico	69	568	1	8 PT com relação jurídica de emprego público a termo resolutivo; 8PT a extinguir quando vagarem
Assistente Operacional	10	50	1	2 PT a extinguir quando vagarem
Total	348	3974	17	

D. Recursos Financeiros

No que respeita aos recursos financeiros, importa referir que parte significativa das verbas afectas ao IAPMEI destinam-se ao pagamento de incentivos/apoios a empresas, quer no âmbito de programas com co-financiamento comunitário, quer de outras medidas específicas de apoio.

O valor do orçamento proposto para 2013 é de € 669.931.007 e evidencia um decréscimo de cerca de € 55,6 milhões face ao aprovado para 2012 (em 2012, era de € 725.481.579 e já evidenciava um decréscimo de € 24,8 milhões face a 2011), nas suas diversas componentes.

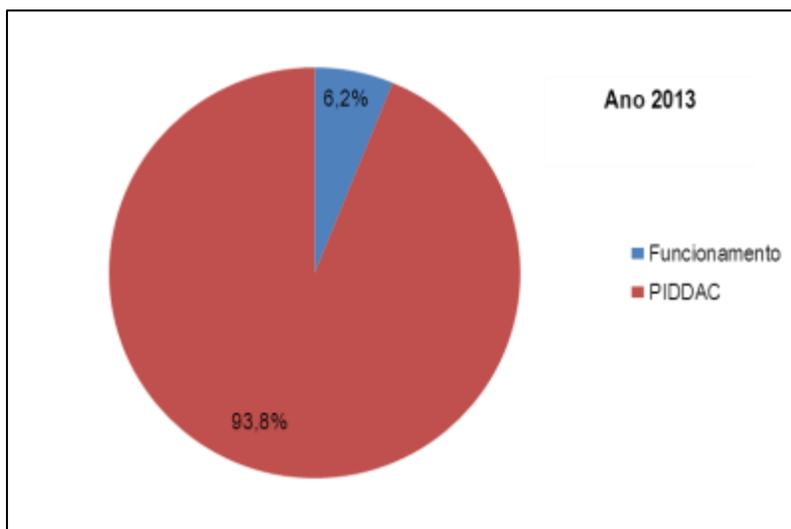
A sua repartição entre Funcionamento e PIDDAC é a seguinte:

Orçamento 2013	
Funcionamento	
Despesas Próprias	23.222.989
Despesas com Pessoal	12.824.770
Aquisição de bens e serviços	6.434.708
Transferências Correntes	602.250
Outras Despesas correntes	3.361.261
Medidas de Apoio a Empresas	18.271.435
SubTotal	41.494.424
PIDDAC	
Despesas Próprias	3.100.000
Investimentos	3.100.000
Medidas de Apoio a Empresas	620.052.816
Estrutura de Apoio Técnico	5.283.767
SubTotal	628.436.583
Total	669.931.007

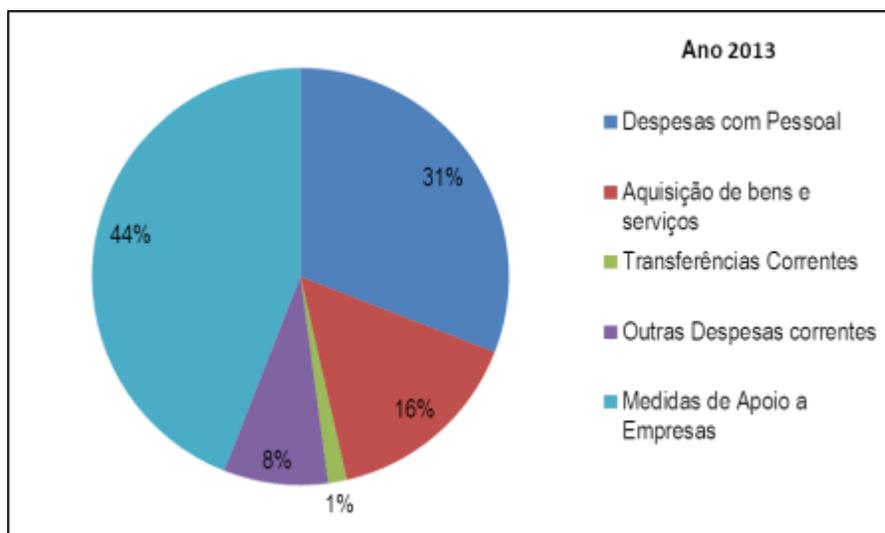
Quando comparados, os valores das rubricas Funcionamento e PIDDAC com os montantes previstos para o ano de 2012, observam-se reduções das rubricas PIDDAC e Funcionamento (45,5%).

A redução das despesas de Funcionamento pode ser explicada, essencialmente, pela diminuição do valor afecto às medidas de apoio a empresas (cerca de, 65,5%). Ao nível das despesas próprias regista-se também uma diminuição em 2013 (4,8%).

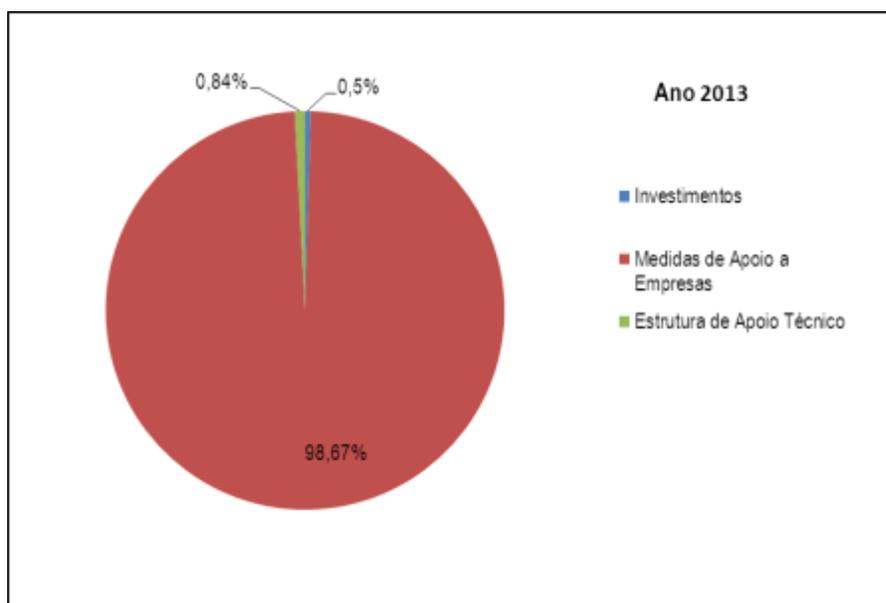
As despesas de funcionamento correspondem 6,2% do orçamento, enquanto em 2012 correspondiam a 10,4%.



Por sua vez, a análise do gráfico abaixo representado permite-nos concluir que grande parte das despesas de Funcionamento, no ano de 2013, diz respeito a Medidas de Apoio a Empresas, representando mais de metade do valor total, mais concretamente, 44% do mesmo, seguidas das Despesas com pessoal (31%), Aquisição de Bens e Serviços (16%), Outras Despesas Correntes (8%) e Transferências Correntes (1%).



Em relação às rubricas do PIDDAC, o gráfico seguinte mostra-nos que, à semelhança do que acontece com as despesas de Funcionamento, a grande maioria destas é afectada a Medidas de Apoio a Empresas (98,67%), representando os Investimentos e as Estruturas de Apoio Técnico apenas 1,34% do seu montante global.



VI. Lista de Abreviaturas e Siglas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

BBP – *Benchmarking* e Boas Práticas

BD – Base de dados

CD – Conselho Directivo

CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial

CE – Comissão Europeia

CEO – Chief Executive Officer

CDAI - Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar

CIRE – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas

CNEI – Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação

CNB – Consultor Nacional de *Benchmarking*

COMPETE – Programa Operacional Factores de Competitividade do QREN

COTEC – Associação Empresarial para a Inovação (Portugal)

CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção

DAE – Direcção de Assistência Empresarial

DAGRE – Direcção de Apoio Geral e Relações Externas

DG – Direcção-Geral

DGIC – Direcção de Gestão de Incentivos e de Créditos

DGOR – Direcção de Gestão e Organização de Recursos

DJA – Direcção Jurídica e Auditoria

DL – Decreto-Lei

DpAI – Departamento de Auditoria Interna

DpAR – Departamento de Assistência à Revitalização Empresarial

DpCI – Departamento de Comunicação e Imagem

DpFC – Departamento de Fiscalização e Controlo

DPE – Direcção de Planeamento e Estudos

DPI – Direcção de Promoção da Inovação

DPIF – Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros

EBTP – *European Business Test Panel*

EC – Encontros para a Competitividade

EEA – *European Enterprise Promotion Awards*

EEC – Estratégias de Eficiência Colectiva

EEN – *Enterprise Europe Network*

EFINERG – Eficiência Energética em PME

ESCT – Entidades do Sistema Científico e Tecnológico

FGUE – Ficheiro Geral de Unidades Estatísticas

FINCRESCE – Programa do INOFIN para estimular processos de crescimento de empresas

FINICIA – Programa do INOFIN para favorecer o processo de criação de empresas

FINTRANS – Programa do INOFIN para estimular o redimensionamento e transmissão de empresas

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GOP – Grandes Opções do Plano

I&D – Investigação & Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

INOFIN – Programa-Quadro de Inovação Financeira para o Mercado de PME do IAPMEI

IP – Instituto Público

IS – *Innovation Scoring*

LL – *Living Labs*

M€ - Milhões de euros

MBI – Management Buy Out

MBO – *Management Buy In*

MEID – Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

MODCOM – Sistema de Incentivos a Projectos de Modernização do Comércio

OLL – Observatório de *Living Labs*

PDTE – Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial

PEC – Plano de Estabilidade e Crescimento

PEC – Procedimento Extrajudicial de Conciliação

PER – Processo Especial de Revitalização

PERF – Processos Específicos de Revitalização e Financiamento

PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

PIRE – Processo de Insolvência e da Recuperação da Empresa

PME – Pequenas e Médias Empresas

PME Excelência – Estatuto de qualificação empresarial, no quadro do FINCRESCCE

PME Investe – Linha de crédito para PME com garantia do Estado

PME Líder – Estatuto atribuído a PME, no quadro do FINCRESCCE

POFC – Programa Operacional Factores de Competitividade do QREN

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano do QREN

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PROGRAMA +e+i – Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação

PROGRAMA REVITALIZAR – Iniciativa que tem por missão otimizar o ambiente legal, tributário e financeiro do tecido empresarial português, tendo em vista a revitalização de empresas economicamente viáveis

PT– Portugal

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

REDE RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações

SCTN – Sistema Científico e Tecnológico Nacional

SG – Secretaria – Geral

SGD – Sistema de Gestão Documental

SI – Sistemas de Informação

SIAC – Sistema de Apoio a Acções Colectivas

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIGI – Sistema de Informação de Gestão de Incentivos

SIGPS – Sistema de Informação de Gestão de Participações Sociais

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial

SME – *Small and medium enterprises*

UAL – Universidade Autónoma de Lisboa

UE – União Europeia

UO – Unidade Orgânica

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VE – Vector Estratégico