



# IAPMEI

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, DA INOVAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO

## Plano Anual 2011



**IAPMEI**  
Parcerias para o Crescimento

## ÍNDICE

<b>Sumário executivo</b> .....	<b>3</b>
<b>I. Conjuntura económica actual</b> .....	<b>6</b>
<b>II. Missão, Visão e Valores</b> .....	<b>8</b>
<b>III. Análise da envolvente</b> .....	<b>10</b>
<b>IV. Objectivos estratégicos</b> .....	<b>17</b>
<b>V. Objectivos operacionais</b> .....	<b>19</b>
<b>VI. Organização e Recursos</b> .....	<b>41</b>

## 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 e a inovação, a qualidade destas instituições é, também, um factor determinante para o progresso económico.

A estratégia da organização para o período 2011-2013 pode ser resumida em três grandes linhas orientadoras (Desenvolver o empreendedorismo qualificado e facilitar o arranque de empresas inovadoras, Reforçar as capacidades e competências para a inovação e competitividade e Promover estratégias empresariais de crescimento inovador e internacional), com objectivos definidos segundo quatro perspectivas: objectivos de satisfação das necessidades das empresas, empreendedores e empresários (Perspectiva Cliente), objectivos de optimização dos processos-chave para melhorar o impacto nas áreas de intervenção (Perspectiva Processos), objectivos visando a preparação dos colaboradores para melhorar os processos e satisfazer as necessidades do cliente (Perspectiva Aprendizagem e Inovação) e objectivos centrados na optimização da captação e gestão dos recursos financeiros (Perspectiva Financeira).

Em face da estratégia desenhada, a actuação do IAPMEI concentrar-se-á, em 2011, nas áreas da inovação empresarial, investimento empresarial, empreendedorismo, financiamento empresarial e dinâmica empresarial, sendo expectável que em relação a cada uma assuma a liderança da intervenção pública, executando os programas nacionais com eficácia, eficiência e qualidade e desempenhando um papel supletivo e complementar aos restantes agentes.

### Inovação empresarial

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado no conhecimento, tecnologia e inovação, uma vez que só estes factores são capazes de assegurar a sua competitividade no mercado global. Com base nesta premissa, o IAPMEI assumiu então a inovação empresarial como uma área de intervenção prioritária, desenvolvendo actividades e iniciativas de estímulo às condições favoráveis à inovação individual e colectiva e dinamizando a interacção daquelas com as envolventes relevantes, em especial, com as entidades participadas tecnológicas do Instituto.

A estratégia a prosseguir neste domínio em 2011 será, assim, a de criar condições que potenciem capacidades e competências para a inovação das empresas e da envolvente, dinamizando a transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico para as empresas.

### Investimento empresarial

Os sistemas de incentivo financeiro são instrumentos criados para induzir nas empresas investimento produtivo e imaterial qualificado, estando orientados para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico.

Numa conjuntura económica complexa e difícil como a actual, a obtenção de resultados visíveis através dos sistemas de incentivo pressupõe uma utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis. Tratando-se de sistemas fortemente consumidores de recursos financeiros, a estratégia é a de os concentrar nos projectos associados a estratégias empresariais consideradas prioritárias, assegurando rigor, equidade e selectividade na apreciação das candidaturas.

A par duma maior selectividade e concentração do apoio nos projectos com maior relevância económica, a orientação aponta também no sentido da melhoria do processamento das candidaturas, de forma a melhorar a resposta do Instituto, em termos de prazo e qualidade, e a contribuir para um melhor aproveitamento destes apoios por parte das empresas. Os objectivos fixados neste domínio centram-se, fundamentalmente, na execução financeira dos programas, na eficiência do processamento das candidaturas e dos pedidos das empresas, na fiabilidade do controlo da despesa e na eficácia da recuperação dos créditos associados aos incentivos atribuídos.

### **Empreendedorismo e financiamento empresarial**

Para proporcionar aos empresários e empreendedores maior facilidade no acesso a financiamento, e contribuir dessa forma para a qualidade e sustentabilidade das suas estratégias, o IAPMEI tem vindo a promover o alargamento da oferta de instrumentos de reforço da capitalização das empresas e de melhoria do acesso ao crédito. Para esse efeito, desenvolve relações de parceria estratégica, assumindo as funções de enquadramento e subsidiariedade, mobiliza os diversos instrumentos públicos de financiamento empresarial e as agências públicas do Ministério e incentiva os operadores do sistema financeiro e as entidades vocacionadas à promoção do empreendedorismo e da inovação.

Do lado da oferta de financiamento, actua de forma a adequar o contexto (através de simplificação administrativa), a conferir escala às operações (através da atribuição dos estatutos “PME Excelência” e “PME Líder” e do mutualismo: garantia mútua), a induzir liquidez (refinanciamento, garantia de titularização de créditos, mercados secundários) e a partilhar riscos (através de garantias, resseguro e sindicância). Do lado da procura, actua de forma a promover o empreendedorismo, a criação de empresas com elevado potencial de crescimento, a capacidade competitiva, a posição no mercado (através de sensibilização e notoriedade aos casos de sucesso), a informação financeira (credibilização da informação, financiamento de auditorias e pré-rating), a formação e a informação (através de informação, sensibilização e coaching).

Em 2011 o IAPMEI pretende continuar a contribuir para o desenvolvimento de soluções diferenciadas de abordagem, em função das diferentes fases do ciclo de vida das empresas, tendo em conta o correspondente posicionamento competitivo, e integrando, na solução de financiamento, instrumentos de capital e crédito.

### **Dinâmica empresarial**

O ritmo de mudança é cada vez maior e a globalização impõe às empresas novas formas de gestão e de abordagem aos mercados. A capacidade de renovar e de mobilizar competências, procurando respostas eficazes às mudanças e às exigências do mercado actual deve passar necessariamente pela dinamização de processos de aprendizagem colectivos. A gestão da empresa deve proporcionar o desenvolvimento de

capacidades e competências que sejam capazes de se adaptar e de responder de forma positiva às actuais dinâmicas de mercado. Só sobrevivem as empresas com capacidade de adaptação aos novos tempos com diferenciais de oferta no mercado.

Na área da dinâmica empresarial, a estratégia a prosseguir será, por isso, a de induzir nas empresas, directa ou indirectamente, dinâmicas de qualificação, inovação e produtividade que lhes permitam responder com sucesso às novas exigências dos mercados, através de assistência empresarial, serviços de informação e divulgação e de indução de dinâmicas de inovação e produtividade.

### **Suporte à intervenção externa**

Naturalmente, para potenciar a sua actuação junto das empresas, o IAPMEI tem também que continuar a melhorar as suas áreas de suporte à intervenção externa, tornando-as ainda mais qualificadas e coerentes com a estratégia definida.

Nesse sentido, a sua actuação no domínio interno concentrar-se-á, em 2011, em factores como o alinhamento estratégico e melhoria da avaliação do desempenho do serviço; a qualificação das capacidades e competências dos recursos humanos; a gestão do conhecimento (execução e divulgação de estudos, relatórios e informação relevantes para a actividade); a gestão dos sistemas de informação e comunicação; e a gestão dos recursos físicos e financeiros (captação de fontes de financiamento, gestão do saldo médio de tesouraria não aplicado, contenção de custos, contributo para a redução do défice público, gestão das participações sociais, inventariação correcta do património imobiliário e gestão da contratação pública).

## I. Conjuntura económica actual

A facilitação do acesso ao financiamento, o reforço da competitividade das empresas portuguesas e o estímulo ao empreendedorismo e à inovação na estrutura empresarial nacional – numa lógica de apoio à evolução estruturada e sustentada do tecido empresarial –, se sempre foram factores de grande relevância, revestem-se em 2011 de uma importância absolutamente primordial para o desenvolvimento da economia portuguesa.

Efectivamente, quando todas as previsões apontam para um ano de contracção do Produto e da procura interna (1,4% e 3,6%, respectivamente, projecções do Banco de Portugal), as políticas públicas dirigidas às empresas têm necessariamente que se focalizar na minimização da contracção da procura interna e na maximização do crescimento da procura externa.

Numa altura em que a economia mundial recupera e em que a procura internacional aumenta, assistimos a um importante incremento da procura por produtos e serviços portugueses (exportações), da ordem dos 8,5% em 2010 e que se estima venha a ser de 6% em 2011, no pressuposto de que a quota de mercado de Portugal se mantenha inalterada. Ora conseguir aumentar a nossa quota de mercado ou, no mínimo, assegurar que não haverá perda de quota por parte do nosso país, será da maior importância num contexto em que a evolução do Produto está fortemente dependente do comportamento da procura externa, na medida em que todos os factores apontam para uma inevitabilidade da contracção da procura interna. Ou seja, posto que dificilmente se contornará a questão da redução do consumo privado – as medidas de contenção do *deficit* e da dívida previstas para 2011 terão inevitavelmente um efeito negativo ao nível do rendimento disponível das famílias que, com dificuldades acrescidas de acesso ao crédito, tenderão a reduzir o seu consumo em 2011, redução essa, prevê-se, da ordem dos 1,9%, o que condiciona também as decisões de investimento das empresas, não só confrontadas com menor procura por parte das famílias portuguesas, mas também com crescentes dificuldades de acesso ao financiamento (prevê-se que a Formação Bruta de Capital Fixo se reduza em 5,6% em 2011) –, e posto que é obrigatório reduzir o consumo público (tendo em conta apenas as medidas restritivas já definidas espera-se uma redução de 6,6% em 2011), terá que ser a procura externa a contrabalançar este efeito negativo no Produto. Isto é, retomado o crescimento da procura externa, e não havendo factores exógenos a travar esse crescimento, Portugal terá que ter a capacidade, não apenas de manter a sua competitividade no exterior de modo a não perder a sua atractividade e a sua quota de mercado actual, mas também, se possível, a aumentar a sua capacidade de atracção, fortalecendo a sua posição competitiva no mercado internacional, não apenas nos junto dos seus clientes tradicionais, mas continuando a diversificar mercados e a fortalecer-se em mercados em que ainda tem potencial de crescimento. Qualificação e inovação das empresas e dos seus recursos humanos serão, por isso, factores fulcrais à concretização desta aspiração. Por outro lado, um mais forte aumento da procura externa poderá induzir também alguma compensação adicional ao nível da procura interna, se permitir atenuar a expectável quebra no investimento das empresas. E para isso os mecanismos de acesso ao financiamento, seja ele crédito bancário ou outros meios de financiamento, terão que continuar a estar disponíveis, sendo certo que ainda que com restrições. Daí que as orientações para 2011, passem em muito por estes pilares: facilitação do acesso ao financiamento e reforço da competitividade das empresas portuguesas e estímulo ao empreendedorismo e à inovação na

estrutura empresarial nacional – o que passa por induzir nas empresas dinâmicas de qualificação, inovação e produtividade que lhes permitam responder com sucesso às novas exigências dos mercados, assim como por apoiar investimento produtivo e imaterial qualificado, orientado para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico, ou pelo criar de condições de dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico para as empresas.

## II. Missão, Visão e Valores

Num ambiente de crescente globalização, o papel de instituições como o IAPMEI, tem vindo a adquirir maior importância. A forma como estão organizadas e desenvolvem as suas actividades, pode constituir uma fonte de vantagens competitivas e contribuir para a melhoria do desempenho económico dos segmentos alvo. A par de outros, a qualidade destas instituições é um factor determinante para o progresso económico.

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 novo estatuto dá uma atenção especial à simplificação e modernização da sua estrutura e à promoção de um ambiente económico que corresponda às melhores condições de desenvolvimento empresarial e reforço da capacidade competitiva no mercado global. As novas responsabilidades institucionais centram-se na dinamização do empreendedorismo, qualificação dos recursos humanos e promoção da inovação, concebendo e gerindo instrumentos financeiros e de apoio, promovendo parcerias e vocacionando os incentivos ao investimento para iniciativas empresariais que melhorem a capacidade competitiva através de inovação. Decorrente do estatuto consagrado naquele diploma, a missão do Instituto é:

“Apoiar as empresas, empresários e empreendedores nas suas estratégias de crescimento inovador e internacional, contribuindo para a criação de condições favoráveis à melhoria das competências e capacidades de gestão e inovação e ao acesso aos mercados financeiros”.

A prossecução da missão do IAPMEI, consubstanciada no cumprimento dos objectivos estratégicos e dos compromissos assumidos com Empresas, Empreendedores e Empresários, traduz – se na vontade de satisfazer, naquilo que cabe ao Estado, as suas necessidades, no pressuposto de que serão as empresas a protagonizar o crescimento económico nacional.

Perante este quadro, a visão da organização que reflecte a ambição colectiva que a move, inspirando a 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:

- Objectividade traduzida numa actuação isenta e imparcial, em relação a todos os que com eles contactam,
- Confidencialidade sobre os factos no âmbito das suas funções e na transmissão de informações,
- Independência, equidistância em relação a todas as entidades e pessoas e igualdade de tratamento em todas as situações, sem prejuízo da diferenciação prevista na lei,
- Integridade, traduzida numa actuação segundo critérios de honestidade, lealdade pessoal e interesse público,
- Competência de modo a assegurar uma actuação dos colaboradores segundo as melhores práticas, salvaguardando as leis, regulamentos e directrizes em vigor,
- Proporcionalidade, adequando a actuação aos objectivos da actividade,

- Rigor técnico, eficiência na utilização dos recursos e cooperação activa entre os colaboradores e com outros organismos, entidades e público em geral.

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

### III. Análise da envolvente

Esta análise teve em consideração informação relevante com origem em estudos realizados pelo IAPMEI, sobre a estrutura empresarial e criação de empresas, em exercícios de reflexão estratégica, assentes no conhecimento acumulado da realidade empresarial e na experiência adquirida nas quatro áreas de intervenção do Instituto, nos relatórios dos inquéritos anuais realizados à satisfação do cliente, nos estudos que serviram de fundamentação à estratégia do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional e em estudos realizados pela EU, designadamente, a Estratégia Europa 2020.

#### Análise externa

A modernização da estrutura produtiva nacional pode ser conseguida, não só, promovendo o aparecimento de novas empresas, mas também, reforçando as competências e a competitividade das existentes. Para este efeito, é necessário criar condições de dinâmica social, desenvolvimento de competências e de investimento, que possibilitem a criação de novas empresas, designadamente, nas áreas de maior intensidade cognitiva e tecnológica e nos segmentos de mercado de elevado potencial de crescimento. A par deste processo, é fundamental promover a qualificação das existentes, através do reforço das competências estratégicas, organizacionais, de marketing e tecnológicas.

As mudanças capazes de induzir a requalificação do tecido empresarial deverão ser estimuladas nos três domínios: empreendedorismo e criação de empresas, competências e competitividade das empresas e condições da envolvente empresarial, designadamente, em termos de infra-estruturas e administração pública.

#### Empreendedorismo e criação de empresas

As características da cultura portuguesa colocam grandes obstáculos à mudança, inovação e assunção do risco empresarial. Portugal tem registado, nos últimos anos, um número de empresas novas bastante elevado. A uma elevada taxa de criação, tem correspondido também uma taxa de mortalidade elevada. O nível de qualificação das empresas criadas, dependentes do perfil e das motivações dos empreendedores, é baixo. A esmagadora maioria dessas empresas é de muito pequena dimensão, sendo essencialmente, resultante do empreendedorismo de necessidade ou de sobrevivência, com baixa intensidade em conhecimento e sem perspectivas de crescimento rápido, não tendo, por isso, impacto muito significativo na reestruturação dos mercados e do emprego e no crescimento económico. Torna-se, por isso, necessário concentrar os apoios nas iniciativas empresariais com elevado potencial de crescimento de maior intensidade tecnológica e cognitiva.

A insuficiência de capitais próprios, dificuldades de acesso a capital de risco e mobilização de recursos, a insuficiência de informação sobre os instrumentos disponíveis, a morosidade e complexidade de alguns processos de licenciamento, são constrangimentos relevantes ao sucesso empresarial.

Para induzir inovação e crescimento económico, é necessário conjugar a promoção do empreendedorismo de oportunidade e criação de empresas de conhecimento intensivo ou de base tecnológica, com a promoção de capacidades empreendedoras, em termos de maior conhecimento das tecnologias e/ou dos mercados, de maior capacidade de gestão e de menor aversão ao risco. Para estimular o “empreendedorismo de oportunidade” baseado em ideias de negócio inovadoras, é necessário assegurar condições que vão, desde a existência de

infra-estruturas e equipamentos avançados, até à qualificação e alteração de atitude face à escolha ocupacional, passando por novas abordagens da necessidade de financiamento e de enquadramento num contexto institucional mais favorável.

A intervenção, neste domínio, pode beneficiar de alguns aspectos:

- Contexto político favorável à renovação do tecido empresarial, traduzido nas orientações estratégicas de política pública para a economia, de 2010 a 2013, e potenciado pela necessidade de adopção de medidas de combate à crise económica e financeira,
- Aumento do número de entidades envolvidas no empreendedorismo e criação de empresas e, consequente, multiplicação de iniciativas no terreno,
- Crescente receptividade e consciencialização dos agentes dinamizadores, quanto ao tema e à necessidade de conjugação de esforços,
- Possibilidade de participação do IAPMEI em organizações e projectos europeus, proporcionando o contacto com as melhores práticas de promoção do empreendedorismo e, consequentemente, possibilitando a aplicação em Portugal de estratégias de sucesso confirmadas noutros Estados Membros,
- Possibilidade de captação de fontes de financiamento, propondo à tutela e/ou apresentando candidaturas aos programas disponíveis, para a realização de projectos do IAPMEI ligados à promoção do empreendedorismo e da criação de empresas.

Por outro lado, a intervenção pode deparar-se com algumas dificuldades:

- Dificuldade de mobilização de recursos financeiros e de acesso a financiamento por parte dos empreendedores e empresas, potenciadas pela crise económica e financeira e escassez de crédito e capital,
- Comportamentos dos empreendedores e empresários, insuficientemente orientados para a mudança, inovação e assunção do risco empresarial, motivados por características culturais,
- Falta de alinhamento estratégico, na abordagem à problemática do empreendedorismo e criação de empresas, entre os diversos agentes dinamizadores e falta de articulação no terreno entre as suas iniciativas,
- Insuficiência de conhecimento e de competências na rede de dinamizadores e, consequente, dificuldade em atingir os níveis de eficácia expectáveis na promoção do empreendedorismo,
- Insuficiência de interacção e ligação entre os fornecedores de recursos (Estado, sector financeiro e infra-estruturas físicas) e as empresas e empreendedores,
- Insuficiência de financiamento dos programas de promoção e dos instrumentos financeiros adequados,
- Dificuldades na obtenção de alguns licenciamentos de unidades produtivas.

#### Competências e competitividade das empresas

Apesar da existência de empresas dinâmicas em sectores com forte potencial de crescimento, o tecido empresarial é, ainda, predominantemente dominado por empresas de pequena dimensão essencialmente orientadas para o mercado interno e para actividades não transaccionáveis, com uma carteira de produtos e serviços com baixa incorporação de conhecimento e tecnologia, com fragilidades de gestão, orientação

estratégica e qualificação dos activos e, conseqüentemente, com dificuldades de sobrevivência face ao aumento da concorrência. O tecido empresarial evidencia assim um problema estrutural de produtividade, não tendo conseguido, nos últimos anos, manter a trajectória iniciada de convergência com a média europeia.

Apesar do surgimento de novos pólos de especialização produtiva, as actividades que revelam maiores vantagens comparativas correspondem aos considerados sectores tradicionais, nos quais o factor-chave de competitividade é o custo do trabalho. Esta situação vem sendo alterada nos últimos anos, observando-se, paralelamente a uma diminuição do peso daqueles sectores, um aumento do peso de sectores associados à exploração de economias de escala e à valorização de recursos naturais. Contudo, os sectores assentes na investigação e desenvolvimento e na diferenciação de produto mantêm, ainda, uma importância muito reduzida no perfil de especialização da economia.

As habilitações e qualificações dos recursos humanos têm evoluído positivamente, mas ainda numa forma muito lenta. Apesar dos apoios públicos existentes, tem contribuído para isso, a fraca dinâmica do investimento privado em formação profissional e a grande concentração de investimento nas empresas de maior dimensão. Esta fragilidade é determinante para a economia, sobretudo, porque há uma forte necessidade de modernização do tecido empresarial.

O investimento em capital fixo e humano está associado à inovação e ao aumento da produtividade. Cada vez mais, o sucesso das empresas depende da capacidade de incorporarem conhecimento e tecnologia e de conseguirem ser inovadoras. Por isso, a política de inovação é um instrumento-chave para a competitividade, crescimento económico e emprego.

Para além das conhecidas deficiências de financiamento e de relacionamento entre o SCT e as empresas, a inovação é um processo complexo que geralmente não origina resultados económicos imediatos, uma vez que a incorporação de novo conhecimento tecnológico na empresa obriga a fazer mudanças organizacionais de adaptação.

É essencial intensificar o trabalho de proximidade e parceria com as empresas e outros agentes económicos com peso relevante na estrutura empresarial e investir no desenvolvimento dos novos factores de competitividade.

Para além do investimento de maior risco nas actividades de maior intensidade tecnológica, é fundamental promover intensivamente nos sectores de bens transaccionáveis (sectores, politicamente, considerados prioritários) de média e baixa intensidade tecnológica, as novas tecnologias, o investimento e a inovação.

#### Infra-estruturas de apoio à competitividade

No apoio à competitividade empresarial, destacam-se os laboratórios do Estado, unidades de investigação ligadas aos estabelecimentos de ensino superior, infra-estruturas tecnológicas e as entidades do sistema financeiro de suporte ao investimento e ao financiamento da actividade empresarial, incluindo, de capital de risco, crédito bancário e garantia mútua.

Apesar de existir uma boa distribuição regional e de se ter registado um importante apoio ao desenvolvimento tecnológico das PME, as infra-estruturas científicas e tecnológicas continuam a evidenciar dificuldades de

autonomia económica e financeira, com forte dependência de recursos públicos, dificuldades de inserção nos respectivos mercados alvo, deficiente articulação entre si, fraca interacção com o tecido empresarial e com as redes de conhecimento e uma contribuição pouco relevante para vencer os desafios de competitividade.

Pelo seu lado, o sistema financeiro revela, ainda, tanto na oferta de crédito como de capital, limitações relativamente a determinados segmentos, designadamente, de PME, onde o comportamento conservador perante a análise do risco não permite estimular, convenientemente, a criação de novas empresas de base tecnológica ou o investimento associado a projectos estratégicos de crescimento e internacionalização. As mudanças que se têm verificado devem-se, essencialmente, à actuação de entidades públicas. Importa, pois, reforçar o seu papel, promovendo e consolidando a sua intervenção. Os instrumentos de garantia mútua, capital de risco e outros mecanismos de facilitação do financiamento às PME, poderão minorar estes constrangimentos nos projectos de inovação empresarial.

### Administração Pública

Para uma Administração Pública moderna, qualificada e eficiente, capaz de criar um ambiente favorável à competitividade e redução de custos de contexto, é necessário implementar e consolidar medidas de simplificação administrativa e legislativa, desburocratizar e desmaterializar processos, proceder à harmonização jurídica e facilitação do acesso aos serviços públicos, assegurando uma boa articulação entre o programa de simplificação e modernização administrativa (SIMPLEX) e o programa de reorganização do sector público e em especial da Administração Central do Estado (PRACE).

Nos últimos anos, o IAPMEI tem conseguido avanços significativos na simplificação, desburocratização e desmaterialização de processos complexos de concessão de incentivos financeiros às empresas, através da realização dos seguintes projectos, no âmbito do SIMPLEX:

- Criação duma "Conta Corrente" dos relacionamentos das empresas com candidaturas a apoios, consultável em qualquer momento, através de meios electrónicos de interacção;
- Disponibilização de formulários electrónicos para todas as operações da candidatura aos apoios;
- Disponibilização, com ajuda On-line, de ferramentas electrónicas de simulação de enquadramento dos projectos, bem como da sua realização nas condições contratuais do incentivo;
- Atribuição, On-line, da Certificação de PME, dotando o IAPMEI de competências legais para certificar PME no âmbito da Recomendação da Comissão n.º 2003/361/CE e dispensando as empresas certificadas da entrega de documentos probatórios;
- Criação dum sistema de gestão On-line das garantias dos incentivos, que permite às entidades competentes disponibilizarem e acompanharem as garantias, às empresas planearem e acompanharem o seu processo, e ao IAPMEI gerir o ciclo de vida das garantias;
- Introdução de uma gestão dinâmica das garantias que facilite o acesso ao incentivo contratado e possibilite a redução dos custos de manutenção, em função do ritmo e qualidade da execução contratual;
- Criação de um processo automatizado de validação selectiva de requisitos básicos de acesso aos sistemas de incentivos, directamente decorrente da informação constante do formulário de candidatura.

Uma vez que o IAPMEI se relaciona directamente dezenas de milhares de empresas e empreendedores, em especial PME, é fundamental que, nos próximos anos, prossiga com esta política de desenvolvimento e consolidação de projectos de simplificação e desmaterialização de processos - chave, de forma aumentar a eficiência e a facilitar o relacionamento com as empresas, contemplando estas orientações na fixação dos objectivos estratégicos.

### **Análise interna**

A qualidade dos serviços às empresas é determinante para o sucesso empresarial e para a competitividade económica do País. O quadro de actuação do IAPMEI deve ser optimizado no sentido da melhoria da qualidade dos produtos e serviços e da interacção com as empresas e envolvente. Em matéria de desempenho na prestação do serviço público, deve estar bem organizado não só para gerir os recursos disponíveis, mas também para alcançar os resultados e “outcomes” esperados.

Para satisfazer as necessidades do público – alvo (empresas, empresários e empreendedores), melhorando o impacto da intervenção, é necessário concentrar a actuação na preparação dos colaboradores, na melhoria dos processos - chave e na optimização da gestão dos recursos.

O processo de melhoria incide em vários pontos críticos: conhecimento, competências, comunicação, alinhamento estratégico, qualidade do serviço e sistema de informação de suporte.

#### Aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade do Instituto

A base de conhecimento é determinante para o desempenho da organização e qualidade dos serviços a prestar. Designadamente, o conhecimento profundo da realidade empresarial cria condições para uma intervenção mais eficaz, em termos de prestação do serviço e de interacção com as entidades da envolvente. Efectivamente, a adequação dos produtos e serviços às necessidades das empresas e envolvente, exige não só um profundo conhecimento da realidade empresarial e da oferta de serviços às empresas, mas também das melhores práticas adoptadas noutros países, em termos de políticas e medidas.

Importa relevar a importância deste conhecimento, para alavancar a capacidade do Instituto de influenciar o desenho das políticas e a gestão das medidas enquadradas nos quadros comunitários de apoio. As vantagens duma intervenção activa do Instituto neste domínio podem ser de vária ordem, desde metodologias processuais mais eficazes que podem evitar a submissão da organização a processos burocráticos responsáveis por uma resposta deficiente às empresas, até à capacidade de ajustamento oportuno das medidas em função da resposta das empresas.

É fundamental assegurar as condições organizacionais necessárias para que o conhecimento possa ser desenvolvido, se mantenha acessível e disponível dentro da organização, desenvolvendo processos de criação, partilha e fixação, suportados por ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

### Qualificação das competências

O sucesso dos processos de melhoria está condicionado pela existência de competências nos domínios chave. A gestão de competências é uma prática com valor estratégico que permite articular o papel dos colaboradores na consecução dos objectivos e da estratégia da organização.

Os planos de formação estruturados, com base na identificação do perfil das competências essenciais e nas necessidades de formação detectadas na avaliação de desempenho dos Colaboradores, constituem um instrumento essencial na gestão das competências.

### Melhoria do alinhamento estratégico da organização

O alinhamento estratégico é essencial ao bom desempenho da organização e permite assegurar a coerência do esforço a desenvolver pelos colaboradores em todas as áreas, otimizar os recursos e aumentar a rapidez e flexibilidade do serviço. O envolvimento de todos é indispensável para garantir coerência e consistência no processo de desdobramento dos objectivos do Serviço e melhorar a integração das metas, indicadores e planos de acção. Neste processo, são três os factores críticos a distinguir: compreensão dos objectivos pelos colaboradores, negociação, compromisso e simplicidade que proporcione uma boa visão do todo.

Em termos operacionais, pode ser optimizado integrando os sistemas de planeamento e de avaliação do desempenho (SIADAP), tendo como suporte um sistema de informação adequado.

### Melhoria da comunicação interna

A comunicação é chave em todos os processos em que é exigida a participação dos colaboradores, designadamente, partilha de informação e conhecimento, comunicação da missão, objectivos, valores, padrões de comportamento, motivação e processos de melhoria.

É essencial definir uma estratégia de comunicação de forma a promover a difusão da informação e conhecimento relevantes para o Serviço e a contribuir para a eficácia do processo de melhoria do ambiente organizacional e a integração dos colaboradores na organização como um todo.

### Alavancagem do impacto do serviço através de articulação com as entidades externas

Para além do aumento da eficácia e qualidade associado à intervenção directa do Instituto através dos canais disponíveis, uma das formas de alavancar o impacto da intervenção do Instituto, é aprofundar o relacionamento e melhorar a articulação com as entidades externas relevantes, sob as formas de parceria ou rede de trabalho. Exemplos disso são os resultados alcançados em alguns projectos envolvendo entidades terceiras relevantes no domínio da promoção do empreendedorismo, da facilitação do acesso das empresas a financiamento e na promoção da inovação.

As participações sociais do IAPMEI constituem um elemento importante a explorar, porque apresentam um potencial de alavancagem muito significativa do impacto nas áreas de intervenção estratégicas do Instituto. É de relevar que, em muitos casos, as participações sociais conferem uma capacidade que potencia uma articulação estratégica em domínios relevantes para as empresas e empreendedores, nomeadamente, financiamento, incubação, inteligência, inovação e desenvolvimento tecnológico, energia e logística. As participadas financeiras, PME Investimentos e InovCapital, são um bom exemplo de alavancagem na área do financiamento empresarial. A actuação da PME Investimentos consiste na identificação, desenho e promoção da

implementação de instrumentos, recorrendo aos fundos sob gestão ou a parceiros, que permitem minimizar as falhas de mercado no financiamento de PME, designadamente, linhas de crédito e seguros de crédito entre outros. A InovCapital - Sociedade de Capital de Risco, contribui para o crescimento sustentado da economia nacional, promovendo o empreendedorismo e a participação no capital de empresas, e valorizando os projectos inovadores que visem a competitividade e internacionalização.

#### Aumento da utilização das tecnologias de informação

A utilização equilibrada das tecnologias de informação confere maior rapidez, flexibilidade e fiabilidade aos processos e permite integrar conhecimento e competências em ambientes colaborativos. Sendo a área de negócio mais abrangente e com maior peso, a optimização dos processos com a utilização das tecnologias de informação e comunicação, deve ser uma prioridade na gestão dos sistemas de incentivo ao investimento, de forma a facilitar a integração de todos os serviços intervenientes e a aumentar a eficiência e eficácia, designadamente, em termos de redução de custos e melhoria da qualidade da resposta às empresas. Igualmente, a melhoria da resposta da área de suporte à intervenção externa pode ser conseguida optimizando os processos-chave, designadamente, os sistemas de planeamento e avaliação do desempenho e de gestão orçamental.

#### IV. Objectivos estratégicos

O novo estatuto pretende habilitar o IAPMEI para o cumprimento das suas atribuições que convergem, essencialmente, para a criação de condições favoráveis ao reforço do espírito empresarial e à melhoria da competitividade das PME no contexto internacional.

A forma como o IAPMEI concebe, planeia e desenvolve a sua actividade, pode ser uma fonte importante de vantagens competitivas e de melhoria de desempenho das empresas. Enquanto entidade estratégica do MEID no apoio às empresas, empresários e empreendedores, o planeamento da intervenção é determinado, essencialmente, pelas orientações definidas pela Tutela, por planos nacionais, nomeadamente, as Grandes Opções do Plano e os Planos de Estabilidade e Crescimento, e por programas de política pública que disponibilizam instrumentos financeiros, designadamente, o Programa COMPETE – Programa Operacional Temático Factores de Competitividade do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) e Programa MODCOM – Modernização do Comércio.

O sucesso da intervenção depende da identificação dos constrangimentos ao crescimento económico e da adopção de estratégias correctamente orientadas para a optimização do impacto.

O actual modelo de economia é dominado por empresas maduras com produtos e tecnologias em declínio. A renovação e requalificação da estrutura empresarial devem ser orientadas para a concentração de empresas em sectores emergentes e com níveis de qualificação elevados. Este processo exige fortes dinâmicas de inovação e mudança. As mudanças podem ser induzidas por políticas que facilitem a criação de empresas de base tecnológica, qualificação das capacidades e competências e reorientação estratégica para o crescimento e internacionalização.

Para promover a produtividade e o crescimento, é necessário dinamizar a criação e dissolução de empresas, induzir investimento qualificado, promover a inovação e facilitar o acesso a financiamento ao longo do ciclo de vida, privilegiando as iniciativas com maior impacto potencial nos factores dinâmicos de competitividade.

No actual quadro circunstancial da economia, beneficiando de reconhecimento público enquanto instituição proactiva de apoio às iniciativas de criação e crescimento empresarial e promoção da melhoria do ambiente de negócios, o IAPMEI intensificará a sua actividade, no sentido de minimizar os efeitos negativos da actual situação do País, de fragilidade económica e de crise financeira.

Para potenciar sinergias e alavancar o impacto da intervenção, o Instituto actuará também por via indirecta desenvolvendo parcerias estratégicas com os agentes relevantes da envolvente empresarial.

Em consonância com princípios anteriores, os vectores estratégicos que orientarão a actividade nos próximos anos, são:

V1. – Desenvolver o empreendedorismo qualificado e facilitar o arranque de empresas inovadoras, actuando, essencialmente, nos factores associados a:

- Valorização económica (aproveitamento empresarial) do conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico,
- Investimento na criação e arranque de empresas inovadoras,

- Financiamento nas primeiras fases do ciclo de vida,
- Interação do Instituto com as infra-estruturas físicas e tecnológicas, em especial, com as participadas vocacionadas.

V2. – Reforçar as capacidades e competências para a inovação e competitividade, através duma intervenção nos seguintes factores:

- Qualificação dos recursos humanos e interação com os centros de saber,
- Transferência de conhecimento e tecnologia entre a universidade e a empresa,
- Investimento na capacitação para a inovação e produtividade.
- Interação do Instituto com o Sistema Científico e Tecnológico, em especial, com as participadas tecnológicas.

V3. – Promover estratégias empresariais de crescimento inovador e internacional, focando a actuação nos seguintes factores:

- Informação relevante para a actividade empresarial,
- Dinâmicas de inovação e produtividade das empresas,
- Investimento na inovação e internacionalização,
- Financiamento e sustentabilidade das estratégias empresariais.

Privilegiando aqueles factores críticos, a intervenção concentrar-se-á nas quatro áreas estratégicas seguintes:

- Inovação empresarial, nas dimensões individual e colectiva, em interação com o Sistema Nacional de Inovação,
- Investimento empresarial, especialmente, investimento qualificado em factores dinâmicos de competitividade,
- Empreendedorismo e financiamento empresarial, prioritariamente, empreendedorismo de elevado potencial e financiamento ao longo das fases críticas do ciclo de vida das empresas,
- Dinâmica empresarial, nas vertentes inovação, produtividade e internacionalização.

Para melhorar o suporte à intervenção externa do Instituto, tornando-a mais qualificada e coerente com a estratégia definida, a actuação concentrar-se-á nos seguintes factores:

- Gestão do conhecimento, compreendendo elaboração de estudos, relatórios e produção de informação relevante para a actividade,
- Qualificação das capacidades e competências, com base no plano anual de formação,
- Alinhamento estratégico e desempenho do serviço, compreendendo o ciclo anual e plurianual de gestão (planeamento, monitorização e avaliação), sistema de gestão do desempenho (SIADAP), sistema de gestão da qualidade e da satisfação dos clientes e dos colaboradores,
- Gestão dos recursos físicos e financeiros, designadamente, captação de fontes de financiamento, gestão de tesouraria (saldo médio de tesouraria não aplicado), contributo para a redução do défice público, contenção de custos, gestão das participações sociais, inventariação do património imobiliário e contratação pública,
- Gestão dos sistemas de informação e comunicação.

## V. Objectivos operacionais

A actuação do Instituto concentra-se em cinco áreas de actuação estratégicas, sendo expectável que em relação a cada uma, assuma a liderança da intervenção pública, desempenhe um papel supletivo e complementar aos restantes agentes e execute os programas com eficácia, eficiência e qualidade.

A seguir são apresentadas as iniciativas por área de intervenção, que vão ser adoptadas para melhorar a concretização da estratégia definida.

Área de Intervenção	Objectivos	V.E.	Perspectiva
Inovação Empresarial	O2. Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas	V2.	Cliente
	O9. Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação		
Investimento Empresarial	O3. Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado	V1; V2; V3	Processos
	O12. Aumentar a eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento		
	O13. Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento		
Empreendedorismo e Financiamento Empresarial	O4. Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras	V3.	Cliente
	O5. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de crescimento e qualificação	V1.	
	O6. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de transmissão e ganhos de escala		
	O7. Assegurar o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização		
Dinâmica Empresarial	O8. Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade	V1.	Cliente
	O10. Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios		
	O11. Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas		
Área de Suporte	O14. Melhorar a resposta de suporte à intervenção	V1; V2; V3	Processos
	O15. Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho		Aprendizagem e Inovação
	O16. Qualificar as capacidades e competências		Financeira
	O17. Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade		
	O18. Optimizar a gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais		
	O1. Aumentar a satisfação dos clientes		

### Inovação empresarial

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado em conhecimento, tecnologia e inovação, capaz de assegurar a competitividade no mercado global.

Com base na identificação dos principais constrangimentos, o IAPMEI assumiu a inovação empresarial como uma área de intervenção prioritária, desenvolvendo actividades e iniciativas de estímulo às condições favoráveis

à inovação individual e colectiva e dinamizando a interacção daquelas com as envolventes relevantes, em especial, com as entidades participadas tecnológicas.

A estratégia a prosseguir será a de criar condições que potenciem capacidades e competências para a inovação das empresas e da envolvente, dinamizando a transferência, para as empresas, de conhecimento e tecnologia gerados no SCT.

### **Objectivos**

#### ✓ Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação

O mundo globalizado, altamente competitivo, exige das pessoas e organizações grande capacidade de adaptação aos novos tempos. As vantagens competitivas das empresas centram-se nas capacidades e na utilização eficiente e eficaz dos recursos determinantes para o desempenho com sucesso. Para se tornarem mais competitivas no mercado global, as empresas necessitam de recursos humanos com habilidades, capacidades e conhecimento mais amplos e flexíveis.

Com o objectivo de reforçar as capacidades e competências empresariais para a inovação, o Instituto, utilizando a ferramenta “Análise de Competências em PME”, irá realizar diagnósticos de competências (competências pessoais, colectivas, estratégicas e externas), elaborar os respectivos relatórios com propostas de planos de melhoria, assegurando o acompanhamento das PME na sua concretização. O número de PME a acompanhar na concretização desses planos é, no ano de 2011, de 75 empresas.

Tendo como objectivo contribuir também, pela via da formação profissional, para o reforço das capacidades e competências das PME, o IAPMEI lançou a Academia de PME que é uma entidade mediadora e facilitadora entre as PME e os centros de desenvolvimento de saber da envolvente empresarial, designadamente o mundo académico e as entidades formadoras e de consultoria especializada. É ainda um espaço de aprendizagem com as vertentes de centro de formação especializada para PME e de unidade de transferência de conhecimentos e competências, onde as empresas podem experimentar práticas de desenvolvimento organizacional. Neste domínio, o Instituto prevê no próximo ano, envolver 425 PME em acções de formação e qualificação.

Com o intuito de dotar os gestores e técnicos de associações empresariais dos meios necessários à implementação de projectos facilitadores de inovação empresarial, está prevista a execução de um programa específico de desenvolvimento de competências em gestão de PME. Ao longo do próximo ano, está previsto envolver 24 técnicos de associações empresariais.

#### ✓ Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia entre a Universidade e a Empresa

A acumulação de conhecimento e a valorização económica das novas ideias, podem ser incrementados pelo desenvolvimento da actividade de I&D e pela transferência de conhecimento e tecnologia interempresas e das ESCT para as empresas. 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.

Os incentivos à aquisição de serviços de assistência técnica e tecnológica e de I&DT às entidades do SCT, visam mobilizar os agentes relevantes da envolvente empresarial e induzir o seu envolvimento em projectos concretos de transferência de tecnologia para PME. Estes projectos, promovidos por PME e enquadrados no Programa COMPETE/QREN - “Vale I&DT” e “Vale Inovação”, são analisados e acompanhados com o objectivo de modificar os factores de competitividade e aumentar a capacidade tecnológica e de inovação. No triénio 2011-2013, o número de PME a envolver em projectos de transferência de conhecimento e tecnologia Universidade - Empresa, será entre 350 e 500 por ano.

O desempenho do Instituto neste processo é determinante para a eficácia dos incentivos. Por isso, pretende-se aumentar a eficiência durante as fases da candidatura (análise, notificação, contratação, acompanhamento e pagamento), contribuindo também para a optimização daquelas medidas, através de estudos e relatórios de gestão e de impacte.

No próximo triénio, pretende-se melhorar a eficiência na resposta do Instituto às empresas, assegurando, para uma procura até 300 candidaturas, uma proporção de respostas dentro do prazo definido, de 90%

V.E.	Objectivos	Indicadores	Metas 2011
V2.	O2. Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas	I21. Nº de PME acompanhadas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Vales I&DT e Inovação)	425
		I22. Proporção de respostas dadas, no prazo definido, em todas as fases das candidaturas de projectos de transferência de tecnologia, para uma procura até 300 candidaturas	90%
	O9. Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação	I91. Nº de PME acompanhadas na concretização de planos de melhoria de competências resultantes de exercícios realizados de diagnóstico	75
		I92. Nº de PME envolvidas em acções de formação e de qualificação	425
		I93. Nº de técnicos de associações empresariais envolvidos num programa de desenvolvimento de competências em gestão de PME	24

### Iniciativas

Para a melhorar a concretização da estratégia e o alcance dos resultados pretendidos no domínio da inovação, a agenda de iniciativas estratégicas é a seguinte:

- ✓ Implementação de um sistema de gestão de informação dos projectos de transferência de conhecimento e tecnologia

Para melhorar a eficácia na gestão dos incentivos a projectos de transferência de conhecimento e tecnologia, irá ser desenvolvida uma plataforma informática para permitir acompanhar o fluxo de informação associada às várias fases do processo de gestão das medidas “Vales I&DT” e “Vales Inovação”, controlar os prazos de análise e de resposta dos promotores, emitindo alertas automáticos, e suportar a elaboração de estudos e relatórios de avaliação dos resultados e impactos nas empresas. Esta iniciativa foi iniciada em 2010 e será executada em 2011 atingindo um grau de realização de, pelo menos, 90%.

✓ Promoção da interacção entre as escolas tecnológicas e as empresas

Para promover a interacção entre as escolas tecnológicas e as empresas, está prevista a integração das escolas tecnológicas na qualidade de especialistas para a formação nos planos de acção dos “*Encontros para a Competitividade*”, bem como a promoção de intervenções de formação à medida e de consultoria especializada.

V.E.	Objectivos	Iniciativas	2011	2012	2013
V2.	O2. Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas	Iniciativa 21. Execução do plano de implementação de um sistema de gestão de informação associado aos projectos indutores de transferência de tecnologia (beneficiários de Vales I&DT e Inovação)	90%	100%	N/A
	O9. Reforçar as capacidades e as competências estratégicas para a inovação	Iniciativa 91. Integração das escolas tecnológicas, na qualidade de especialistas para a formação, nos planos de acção dos “Encontros para a Competitividade” (EC)	4	6	8

### Investimento empresarial

Os sistemas de incentivo financeiro são instrumentos criados para induzir nas empresas investimento produtivo e imaterial orientado para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico. Utilizam, normalmente, mecanismos financeiros não reembolsáveis ou reembolsáveis associados ou não a prémios de realização.

Numa conjuntura económica complexa e difícil como a actual, a obtenção de resultados visíveis através dos sistemas de incentivo, pressupõe uma utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis. Tratando-se de sistemas fortemente consumidores de recursos financeiros, a orientação aponta no sentido de os concentrar em projectos inseridos em estratégias consideradas prioritárias, garantindo rigor, equidade e selectividade na apreciação das candidaturas.

Os sistemas de incentivo concentram-se, principalmente, em duas áreas: Sistemas de Incentivos à temática da Competitividade do QREN (que abrange os Programas Operacionais Factores de Competitividade -COMPETE – e os Programas Operacionais Regionais do Continente – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve) e MODCOM – Programa de Modernização do Comércio.

A criação e arranque de empresas beneficiam principalmente de dois sistemas no âmbito do QREN e do MODCOM:

- Criação de empresas ou de actividades nos primeiros anos de arranque, em especial, de empreendedorismo jovem ou feminino – POFC/SI Inovação,
- Empresas comerciais adquiridas ou constituídas por jovens empresários – MODCOM/Acção A, sendo que, regra geral quer noutras vertentes do MODCOM, quer no SI Inovação – Regime Geral – quer no SI I&DT, quer ainda no SI Qualificação, nada obsta à criação de novas empresas ou novas iniciativas, desde que concorram para os objectivos do respectivo Sistema/Tipologia.

No domínio da capacitação e do reforço de competências para a inovação e competitividade, o Instituto dispõe dos incentivos seguintes:

- Capacitação e reforço de competências internas em I&DT, através de Núcleos e Centros de I&DT nas empresas – QREN/SI I&DT,
- Criação ou melhoria de produtos, processos ou sistemas, através de I&DT – QREN/SI I&DT,
- I&DT colectiva, promovida por associações empresariais, visando a endogeneização e valorização dos resultados pelas empresas do agregado estratégico – QREN/SI I&DT,
- Investimento em factores dinâmicos de competitividade – QREN/SI Qualificação PME,
- Divulgação e demonstração de novas tecnologias, sob a forma de novos produtos, processos ou serviços, resultantes de actividades de I&DT – QREN/SI I&DT,

Incentivo à adopção de estratégias de modernização, inovação e expansão internacional:

- Inovação produtiva e organizacional, expansão de actividades de elevado conteúdo tecnológico ou com procura internacional dinâmica – QREN/SI Inovação,
- Modernização de PME do sector do comércio para aumento da competitividade – MODCOM/ Acção A,
- Internacionalização, conhecimento de mercados e abordagens a outros mercados – QREN/SI Inovação e SI Qualificação,
- Eficiência energética, ecoeficiência – QREN/SI Qualificação e SI Inovação.

A eficiência colectiva é incentivada, através dos seguintes sistemas:

- Cooperação interempresarial e desenvolvimento de redes empresariais – QREN/SI Qualificação PME e SI Inovação e MODCOM/Acção A,
- Estratégias de eficiência colectiva de base territorial ou sectorial – QREN/SI Qualificação PME e SI Inovação e SI I&DT,
- Estratégias complementares de modernização de empresas comerciais em espaços rurais, promovidas por estruturas associativas – MODCOM/Acção A,
- Promoção comercial de centros urbanos através de animação, dinamização e divulgação comercial, por estruturas associativas do comércio – MODCOM/ Acção A e Acção C.”

A par duma maior selectividade e concentração dos apoios nos projectos com maior relevância económica, a orientação aponta também no sentido da optimização do processamento das candidaturas, de forma a melhorar a resposta do Instituto em termos de prazo e qualidade, e a contribuir para o melhor aproveitamento dos apoios por parte das empresas. Os objectivos fixados neste domínio centram-se, fundamentalmente, na execução financeira dos programas, na eficiência do processamento das candidaturas e pedidos das empresas, na fiabilidade do controlo da despesa e na eficácia da recuperação dos créditos associados ao incentivo.

### **Objectivos**

- ✓ Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado

A execução orçamental dos programas poderá ser optimizada acelerando o ciclo de análise e aprovação das candidaturas, maximizando o pagamento do incentivo aos investimentos com boa realização e acelerando a reciclagem do incentivo dos investimentos contratados por realizar.

Ao longo do próximo triénio, pretende-se cumprir:

- As metas de pagamento do incentivo contratado dos programas COMPETE e MODCOM, numa proporção entre 95% e 105% inclusive;
- As datas de encerramento e anulação dos projectos da fase do programa MODCOM de 2008, nos meses de Maio e Junho de 2011;
- Em 2011, a meta de 585 projectos encerrados ou anulados do MODCOM 2009;
- As metas, em (M€), dos créditos em contencioso, recuperados e arquivados, respectivamente, entre 17 e 19 inclusive, inclusive.

✓ Aumentar a eficiência no processamento e controlo dos incentivos ao investimento

É essencial continuar a assegurar o cumprimento dos prazos legais ou estabelecidos para as fases de análise, contratação e verificação associadas ao ciclo de vida das candidaturas e para todas as operações de controlo.

Ao longo do próximo triénio, pretende-se alcançar:

- Uma proporção entre 90% e 97,5% inclusive, de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas dentro do prazo;
- Uma proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano, entre 90% e 97,5% inclusive;
- Uma proporção, entre 92,5% e 97,5% inclusive, de processos dos Programas QREN e MODCOM entrados, entre 1 de Janeiro e 15 de Dezembro, diagnosticados e encerrados, respectivamente, dentro do prazo.

✓ Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento

O rigor, uniformidade e transparência na aplicação dos fundos, são garantidos pelos sistemas de controlo e fiscalização dos programas. O cumprimento das disposições legais e o respeito pelos direitos das empresas e outras entidades beneficiárias são confirmados por acções de fiscalização e controlo.

O controlo dos projectos apoiados será intensificado, bem como a recuperação dos incentivos em contencioso ou pré-contencioso, de forma a garantir maior fiabilidade e conformidade com as disposições legais e regulamentares. No próximo triénio, pretende-se aumentar a fiabilidade da fiscalização e do controlo dos incentivos, assegurando:

- Uma proporção de 5% de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI,
- Uma proporção entre 92,5% e 97,5% inclusive, de encerramentos executados correctamente e confirmados ou aprovados pelo CD.

V.E.	Objectivos	Indicadores	Metas 2011
V1;V2;V3	O3. Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado	I31. Proporção de pagamento de incentivo dos programas do QREN e MODCOM	100%
		I32. Data de encerramento e anulação dos projectos da fase do programa MODCOM de 2008	[Mai;Jun]
		I33. Nº acumulado de projectos encerrados ou anulados do MODCOM 2009	585
		I34. Valor dos créditos em contencioso, recuperados e arquivados no ano (M€)	18
	O12. Aumentar a eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento	I121. Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo	90%
		I122. Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano	82%
		I123. Proporção de processos dos Programas QREN e MODCOM, entrados entre 1 de Janeiro e 15 de Dezembro, diagnosticados e encerrados, respectivamente, dentro do prazo	95%
	O13. Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento	I131. Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI	5%
		I132. Proporção de encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD	95%

## Empreendedorismo e financiamento empresarial

Para proporcionar às PME, empresários e empreendedores maior facilidade no acesso a financiamento e contribuir para a qualidade e sustentabilidade das suas estratégias, o Instituto, através do INOFIN – Programa Quadro de Inovação Financeira para o Mercado das PME, promove o alargamento da oferta de instrumentos de reforço da capitalização das empresas e de melhoria do acesso ao crédito. Para esse efeito, desenvolve relações de parceria estratégica assumindo funções de enquadramento e subsidiariedade, mobiliza os instrumentos públicos de financiamento empresarial e as agências públicas do Ministério e incentiva os operadores do sistema financeiro e as entidades vocacionadas para a promoção do empreendedorismo e da inovação.

Do lado da oferta de financiamento, actua de forma a adequar o contexto (através de simplificação administrativa), a conferir escala às operações (através da atribuição dos estatutos “PME Excelência” e “PME Líder” e do Mutualismo: Garantia Mútua), a induzir liquidez (Refinanciamento, Garantia de Titularização de Créditos, Mercados Secundários) e a partilhar riscos (através de Garantias, Resseguro e Sindicação).

Neste quadro, o IAPMEI contribui para o desenvolvimento de soluções de financiamento, integrando linhas de crédito, seguros de crédito, fundos de capital de risco e garantias do Sistema Nacional de Garantia Mútua, diferenciadas em função da fase do ciclo de vida, do posicionamento competitivo e das opções estratégicas, designadamente, de crescimento, redimensionamento (fusão ou aquisição) e internacionalização.

As linhas de crédito (Linhas PME Investe) têm como objectivo facilitar o acesso das PME ao crédito bancário, nomeadamente, através de bonificação de taxas de juro, redução do risco das operações e recurso aos mecanismos do Sistema Nacional de Garantia Mútua. Cobrem operações de crédito, de médio e longo prazo, e de locação financeira destinadas a financiamento de novos investimentos em activo fixo e fundo de manuseio para

incremento da actividade das empresas. Os seguros de crédito são também um instrumento importante para o sucesso das estratégias de internacionalização e diversificação dos mercados de exportação, face ao maior desconhecimento do risco dos clientes e à maior dificuldade de recuperação dos créditos, em caso de incumprimento. Dão, por isso, maior segurança à actividade exportadora, designadamente, em situações de insolvência ou mora do devedor.

Aproveitando as potencialidades dos seguros de crédito, linhas de crédito e garantias do Sistema Nacional de Garantia Mútua, foi criado um novo instrumento de apoio às empresas exportadoras nacionais – EXPORT INVESTE para fomentar as exportações, respondendo às necessidades de financiamento e cobertura dos riscos associados às actividades empresariais com ciclos longos, que permite o desconto junto da banca de encomendas firmes efectuadas por clientes estrangeiros às empresas nacionais.

Do lado da procura de financiamento, o IAPMEI actua de forma a promover o empreendedorismo, criação de empresas com elevado potencial de crescimento, capacidade competitiva, posição no mercado (através de sensibilização e promoção da notoriedade aos casos de sucesso), informação financeira (credibilização da informação, financiamento de Auditorias e Pré-rating), formação e informação (através de informação, sensibilização e coaching) e ainda processos de dimensionamento e transmissão empresarial (através de detecção de oportunidades, aconselhamento, divulgação, intermediação e assistência).

Para além da intervenção em articulação com entidades do sistema financeiro, designadamente, instituições de crédito, seguradoras e participadas financeiras (PME Investimentos – Sociedade de investimento, InovCapital – Sociedade de Capital de Risco e SPGM – Sociedade Portuguesa de Garantia Mútua), a intervenção do Instituto nesta área, é ainda consubstanciada nos três programas: FINICIA, FINCRESCE e FINTRANS.

### **Objectivos - Empreendedorismo**

#### ✓ Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras

O FINICIA facilita o acesso a assistência técnica e a soluções de financiamento na fase de criação ou na fase inicial do ciclo de vida das empresas com projectos diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Para garantir o acesso aos meios financeiros, o IAPMEI partilha o risco das operações com sociedades de capital de risco, instituições bancárias, sociedades de garantia mútua e “Business Angels”.

Para alavancar a eficiência e a eficácia da intervenção, as iniciativas empresariais são inseridas em redes de parceria, com entidades do sistema financeiro vocacionadas para o apoio ao empreendedorismo, entidades do sistema nacional de inovação, agências públicas e estruturas associativas, com um papel de partilha de risco, escrutínio das operações, acompanhamento dos projectos e responsabilidades de decisão.

O esforço de promoção do empreendedorismo de elevado potencial e de criação de empresas inovadoras, concentrar-se-á, essencialmente, no reforço da rede de parcerias, capacitação dos parceiros, desenvolvimento do suporte integral ao empreendedor nas Regiões de Convergência, aumento dos fundos de crédito para o empreendedorismo e facilitação do acesso a financiamento dos empreendedores e empresas em fase de arranque. Prevê-se, assim, para 2011:

- Aumentar, para 10, o número de comunidades intermunicipais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor,
- Aumentar na proporção de 10% em 2011, os fundos de crédito de âmbito municipal para o empreendedorismo,
- Aumentar, para 150, o nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA.

V.E.	Objectivo	Indicadores	Metas 2011
V3.	O4. Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras	I41. Nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA	150
		I42. Proporção de incremento do nº de fundos de crédito de âmbito municipal para o empreendedorismo	10%
		I43. Nº de comunidades intermunicipais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor	10

### Objectivos - Financiamento empresarial

#### ✓ Aumentar o contributo para a sustentabilidade das estratégias empresariais de crescimento e qualificação

A intervenção do Instituto no âmbito do FINCRESCER será focada na problemática do financiamento das empresas ao longo da fase de crescimento. Às empresas com superior perfil de risco e que adoptem estratégias de crescimento e reforço da competitividade, será conferida notoriedade ao seu mérito e facilitado o acesso a condições de financiamento optimizadas. 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. A sinalização destas empresas no mercado confere visibilidade ao seu mérito e induz ganhos de reputação que reforçarão a sua capacidade negocial na contratação de financiamentos.

Para contrariar a crescente dificuldade das PME no acesso ao crédito, o IAPMEI irá reforçar o seu contributo para a execução dos Fundos de Capital de Risco do QREN e para a continuação das Linhas PME Investe ou de soluções de financiamento semelhantes.

Actuando do lado da oferta de financiamento e visando a captação de PME para o mercado bolsista, o Instituto irá desenvolver em parceria com a Euronext Lisbon acções de sensibilização do Alternext Lisbon.

Em termos de contributo para a sustentabilidade das estratégias empresariais de crescimento e qualificação, prevê-se:

- Aumentar o número de PME com acesso facilitado a financiamento, através do estatuto PME Líder, para 6000 em 2011;
- Aumentar o número de PME cotadas no mercado bolsista Alternext Lisbon, para 2 em 2011.

#### ✓ Aumentar o contributo para a sustentabilidade das estratégias empresariais de transmissão e ganhos de escala

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.

No âmbito deste programa, vão continuar a ser promovidas acções de divulgação às PME, sobre as vantagens do redimensionamento empresarial através de fusão e aquisição, em parceria com as associações empresariais de âmbito regional e sectorial, continuar também a ser desenvolvidas parcerias com associações empresariais para detecção e divulgação de oportunidades de negócio e, dada a importância que está actualmente a assumir, a questão da sucessão empresarial será aprofundada naqueles processos de comunicação e divulgação. Vai continuar, ainda, a disponibilização de assistência técnica às PME nas fases de divulgação e avaliação.

Paralelamente, para facilitar o acesso das PME a financiamento nos processos de fusão e aquisição, será dada prioridade à formulação de propostas de soluções de financiamento específicas e ao estabelecimento de acordos e protocolos com entidades financeiras.

No âmbito do FINTRANS, prevê-se:

- Assegurar o apoio a 50 PME, através de consultoria ou assistência técnica, em processos de transmissão, fusão ou aquisição,
- Aumentar o número de processos de concentração empresarial (fusões e aquisições) concluídos com acordo entre as partes, para 6 em 2011.
- ✓ Assegurar o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização

As empresas em situação económica e financeira difícil podem beneficiar destes serviços, caso a avaliação feita aos recursos, competências, potencial económico e interesse regional e social, concluir que podem ser criadas condições favoráveis à sua recuperação.

Nos processos de empresas em dificuldade do Programa AGiIRE, o IAPMEI assume o papel de coordenação e assegura uma actuação concertada entre as entidades públicas credoras, contribuindo para minorar os impactos negativos sobre os postos de trabalho. O tratamento destas situações envolve os instrumentos de política pública seguintes, que favorecem o encontro de soluções de reestruturação e de viabilização do negócio, designadamente, de fusão e/ou aquisição, e facilitam a intermediação de acordos entre credores públicos ou privados:

- Sistema de Incentivos à Modernização e Revitalização Empresarial (SIRME),
- Processo de Insolvência e Recuperação de Empresas (PIRE),
- Procedimento Extrajudicial de Conciliação (PEC).

No domínio da revitalização empresarial, será dada continuidade à utilização desses instrumentos para apoio às empresas em dificuldade, concedendo especial atenção às empresas que desenvolvam actividade no sector de

bens transaccionáveis, bem como às que assumam uma dimensão relevante em termos regionais e sociais. Manter-se-á também disponível um Consultório de Revitalização em ambiente virtual onde será fornecido, ainda que em linhas gerais, um quadro de soluções vocacionadas para dar resposta às questões suscitadas pelo cliente.

Ao longo do próximo ano, pretende-se:

- Assegurar uma proporção de 80% das situações problemáticas de reestruturação ou de conciliação de credores, orientadas para uma solução,
- Assegurar uma proporção de 95% de respostas dadas, dentro do prazo legal ou padrão, em processos PEC.

V.E.	Objectivos	Indicadores	Metas 2011
V1.	O5. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de crescimento e qualificação	I51. N° de PME com acesso facilitado a financiamento, através do estatuto PME Líder	5000
		I52. N° de PME cotadas no mercado bolsista Alternext Lisbon	2
	O6. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de transmissão e ganhos de escala	I61. N° PME apoiadas, através de aconselhamento, consultoria ou assistência técnica, em processos de transmissão, fusão ou aquisição	50
		I62. N° de processos de concentração empresarial (fusões e aquisições) concluídos com acordo entre as partes	6
	O7. Assegurar o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização	I71. Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução	80%
		I72. Proporção de respostas dadas, dentro do prazo legal ou padrão, em processos PEC	95%

### Iniciativas

Para a melhorar os resultados na promoção do empreendedorismo qualificado, a agenda de iniciativas estratégicas, é a seguinte:

✓ Implementação do sistema de benefícios fiscais para Business Angels

Implementação do sistema de validação pelo IAPMEI dos benefícios fiscais a atribuir aos Business Angels e reforço dos canais associados aos fundos de co-investimento que propiciam maior proximidade de trabalho com as associações e clubes do sector.

✓ Cerimónia Nacional das PME Excelência

Neste evento são distinguidas as melhores PME Nacionais, reconhecidas como tal pelo IAPMEI e pelos Bancos em função do nível de solidez e do desempenho económico e financeiro

✓ Jornada sobre Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial

Para relevar a importância dos ganhos de dimensão das PME através de processos de concentração por fusão ou aquisição e da problemática associada à sucessão empresarial, será realizada no âmbito do FINTRANS uma jornada sobre Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial. Esta iniciativa inclui a realização de uma conferência com especialistas sobre temática da Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial e de um encontro de negócios em que se pretende apresentar, a potenciais compradores e financiadores, um conjunto de oportunidades de negócio.

### ✓ Implementação e dinamização do projecto FINCENTRO

Este projecto, promovido pelo CEC – Conselho Empresarial do Centro – Câmara de Comércio no âmbito de uma parceria protocolada com o IAPMEI, tem como objectivo principal na Região Centro, a divulgação e promoção do acesso das PME a novas formas de solução de financiamento proporcionadas pela utilização de instrumentos financeiros e envolve a divulgação dos instrumentos disponíveis, detecção de oportunidades e prestação de assistência técnica.

V.E.	Iniciativas	2011	2012	2013
V3.	Iniciativa 41. Implementação do sistema de benefícios fiscais para <i>Business Angels</i>	90%	100%	N/A
	Iniciativa 42. Cerimónia Nacional das PME Excelência	100%	100%	100%
	Iniciativa 43. Jornada sobre Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial	100%	N/A	N/A
	Iniciativa 44. Implementação e dinamização do projecto FINCENTRO	25%	70%	100%

## Dinâmica empresarial

O ritmo de mudança é cada vez mais acelerado e a globalização impõe às empresas novas formas de gestão e de abordagem aos mercados. As empresas devem criar condições para o desenvolvimento de capacidades e competências que permitam a sua adaptação e uma resposta positiva às actuais dinâmicas de mercado.

A intervenção nesta área está orientada para induzir nas empresas, directa ou indirectamente, dinâmicas de qualificação, inovação e produtividade que permitam responder com sucesso às novas exigências dos mercados, prestando informação e assistência empresarial e desencadeando processos eficazes de inovação e produtividade.

## Objectivos

### ✓ Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios

A assistência empresarial é um serviço de acompanhamento das actividades de diagnóstico, análise estratégica, investimento e qualificação dos recursos humanos, que assenta num modelo que valoriza o conhecimento obtido na relação de proximidade e confiança com as empresas. Permite que as empresas possam dispor de um parceiro facilitador do relacionamento com outras estruturas públicas e catalisador de soluções empresariais adequadas ao seu contexto. As iniciativas são postas em prática ao nível mais próximo das empresas, em parceria com estas e/ou com entidades da sua envolvente.

A rede de gabinetes de apoio às PME (Centros de Desenvolvimento Empresarial), com uma implantação regional, constitui a primeira linha de assistência ao desenvolvimento de competências e ao acompanhamento de estratégias de crescimento, sobretudo, para as empresas de menor dimensão com potencial significativo de criação de valor e de crescimento rápido e inovador projectado para o mercado global.

Os serviços de assistência empresarial compreendem prestação de informação estratégica/especializada, formação profissional, promoção de competências, de estratégias de crescimento e assistência personalizada.

A assistência personalizada é uma abordagem individual às PME com objectivos que visam, em primeiro lugar, “entregar” a cada empresa o valor adequado às suas necessidades e estratégia de crescimento. Este tipo de valor, veiculado pelo “Agente Facilitador”, traduz-se na simplificação do acesso à informação sobre os apoios públicos disponíveis e na facilitação do contacto das empresas com as entidades públicas ou com outras envolvidas na gestão desses apoios. As visitas técnicas individuais às PME, no âmbito do Serviço de Assistência Empresarial, são a forma de fazer chegar às empresas esse trabalho de facilitação e simplificação. Visam satisfazer as necessidades de informação técnica sentidas pelas empresas e fomentar o espírito de cooperação entre os empresários. Nessas visitas é utilizada a metodologia dos “4 passos”: 1) conhecer a empresa; 2) ouvir a estratégia; 3) listar as necessidades; 4) planear o acompanhamento.

Além disso, são colocados à disposição das empresas instrumentos de diagnóstico e de análise de competências. Após a elaboração do diagnóstico de problemas e do relatório com uma proposta de plano de melhoria de competências, os gabinetes prestam o apoio necessário ou, nos casos mais complexos ou específicos, facilitam o contacto da empresa com as entidades da envolvente em função da natureza dos problemas, prestando também informação sobre os apoios disponíveis do Instituto.

O contacto directo com as PME desenvolve-se também através de acções de grupo – “Encontros para a Competitividade” (EC) - que têm como objectivo criar ambientes adequados ao debate sobre estratégias empresariais, bem como sobre as necessidades inerentes ao desenvolvimento de oportunidades de negócio, estimulando a aposta na criatividade, inovação e melhoria das competências e, simultaneamente, promovendo a cooperação empresarial. Estes encontros correspondem a um conjunto de sessões de trabalho sob a forma de conferências e *workshops* (ou apenas workshops dinamizados por facilitadores externos), onde são debatidos pelas empresas temas específicos relacionados com a sua competitividade. Os EC proporcionam um contexto adequado à partilha de ideias entre as empresas, permitindo ouvir os empresários em discurso directo. Após cada EC, é elaborado com as entidades parceiras um plano de acção com iniciativas que procuram corresponder às necessidades identificadas pelas empresas e identificar as suas sugestões.

Em matéria de dinamização da assistência empresarial e do ambiente de negócios, durante o próximo ano, está previsto:

- Aumentar as visitas individuais a PME, utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial, para 1100 visitas,
  - Aumentar o número de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops sobre temas relevantes para a competitividade internacional e em micro missões às regiões transfronteiriças, para 832 empresas,
  - Aumentar para 150 os exercícios de diagnóstico de competências empresariais e respectivos relatórios realizados com propostas de planos de melhoria de competências.
- ✓ Dinamizar o serviço de informação e divulgação

Visa sobretudo criar um ambiente facilitador da actividade empresarial, através de:

- Produção e canalização de informação estratégica para os actores relevantes da economia, função que o IAPMEI assegura enquanto líder do consórcio da rede portuguesa integrada na Enterprise Europe Network (criada pela Comissão Europeia para apoio às PME e à inovação, esta Rede tem como actividades principais a prestação de informação europeia, nomeadamente, sobre legislação, mercados e programas comunitários, a promoção de parcerias tecnológicas e de negócios, a co-organização e promoção da participação em *brokerage events* e missões empresariais, bem como a participação em programas de I&D e outras iniciativas comunitárias para PME),
- Estímulo à adopção de boas práticas de iniciativa empresarial e à utilização de ferramentas estratégicas de gestão específicas para PME (promoção e divulgação de conteúdos através da internet que concorram para a promoção de uma cultura empreendedora e associados à inovação e competitividade, nomeadamente, boas práticas, estudos, relatórios e casos de sucesso),
- Informação e divulgação de serviços através da realização de sessões públicas sobre a problemática da sustentabilidade das estratégias empresariais, designadamente, quanto a dimensionamento e transmissão empresarial, considerando que frequentemente as dificuldades das empresas em manter o crescimento resultam da falta de informação sobre os mercados, designadamente os emergentes, desconhecimento do acesso às fontes de financiamento ou até de se tornarem avessas ao risco,
- Co-organização de missões empresariais e encontros de intermediação (*brokerage events*) e promoção da participação de empresas portuguesas nesses eventos.

Prevê-se, para 2011:

- Realizar oito sessões públicas, por ano, de divulgação e sensibilização sobre o redimensionamento e a transmissão empresarial,
- Aumentar o número de clientes da rede EEN PT/IAPMEI, para 5400,
- Divulgar, por ano, através do Site, doze boas práticas/estudos/casos de sucesso.
- ✓ Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e aumento da produtividade

Concorrentes para este objectivo, podem considerar-se dois grupos de actividades: as que resultam de actividades estruturantes e desenvolvidas a montante do processo de disseminação para as empresas e as acções de promoção piloto e experimentais de novos processos de reforço da indução de inovação, em áreas do conhecimento ou da política pública ainda emergentes e/ou com fraca consolidação no terreno. De facto, no que respeita ao primeiro grupo, as dinâmicas de agregação baseadas na cooperação e na partilha de conhecimento, têm vindo a evidenciar-se como um importante motor de inovação e competitividade, fruto da proximidade, exploração de economias de escala e partilha de objectivos. Neste domínio, a actuação do IAPMEI está orientada para a estruturação de um modelo de acompanhamento consistente e articulado dos agregados existentes, tendo em vista identificar e promover padrões de desenvolvimento assentes em estratégias de competitividade baseadas na inovação e na internacionalização. Em relação ao segundo grupo, destacam-se as actividades dirigidas às PME, de promoção da transferência de conhecimento e tecnologia e da adopção de

boas práticas, nomeadamente, os Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial (EEA - European Enterprise Awards) e a SME WEEK.

Prevê-se, no próximo ano, aumentar para 300 o número de PME envolvidas em acções indutoras de inovação e competitividade (acções de promoção piloto, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento para PME).

V.E.	Objectivos	Indicadores	Metas 2011
V1.	O8. Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade	I81. Nº de PME envolvidas em acções de promoção piloto, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento para PME indutoras de inovação e competitividade	300
	O10. Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios	I101. Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops sobre temas relevantes para a competitividade internacional e em micro missões às regiões transfronteiriças	832
		I102. Nº de visitas individuais realizadas a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial	1100
		I103. Nº de exercícios de diagnóstico de competências empresariais e respectivos relatórios, realizados com propostas de planos de melhoria de competências	150
	O11. Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas	I111. Nº de sessões públicas de divulgação e sensibilização sobre o redimensionamento e a transmissão empresarial (iniciativa ou participação directa do IAPMEI)	8
		I112. Nº de clientes da rede EEN PT/IAPMEI	5400
		I113. Nº de boas práticas/estudos/casos de sucesso divulgados através do Site	12

### Iniciativas

A disseminação de boas práticas, o reconhecimento de mérito e a disseminação de conhecimento útil às PME ou a entidades da envolvente empresarial, envolvem a realização de iniciativas, muitas das quais já consolidadas e reconhecidas no contexto empresarial ou da envolvente empresarial, designadamente:

✓ Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial (EEA – European Enterprise Awards)

Trata-se duma iniciativa da Comissão Europeia que visa distinguir e premiar actividades de relevo que apoiem a iniciativa empresarial europeia, com uma participação ao nível de cada país. No plano nacional compete ao IAPMEI a gestão da iniciativa, a organização dos meios de divulgação das boas práticas identificadas, nomeadamente, a divulgação, angariação, análise e selecção de candidaturas, a organização das reuniões de júri e a preparação e envio de relatórios para Bruxelas, bem como a participação nas reuniões internacionais.

✓ SME WEEK e participação na organização nacional da semana

Iniciativa anual promovida pela DG Empresa e Indústria da Comissão Europeia, na qual o IAPMEI tem participado desde a sua 1ª Edição (2009) enquanto Coordenador Nacional, com o objectivo de fomentar o espírito empresarial e a inovação, informar os empresários sobre as ajudas e programas disponíveis tanto a nível europeu, como nacional e local, partilhar experiências e potenciar parcerias. Compete ao IAPMEI, por um lado, dinamizar e mobilizar os actores nacionais, articular e reportar à Comissão a validação e divulgação dos

eventos a realizar pelos mesmos. Por outro, compete a coordenação geral do conjunto de eventos integrados na organização do IAPMEI.

✓ Implementação de um modelo de Benchmarking e Boas Práticas para a inovação

Esta actividade consiste no desenvolvimento e promoção da utilização de ferramentas estratégicas para a inovação e competitividade, nomeadamente, de *Benchmarking* e *Innovation Scoring*. Relativamente à primeira, pretende-se aumentar a eficácia, através da reestruturação da plataforma informática que sustenta o modelo do *Benchmarking* e do desenvolvimento de um modelo integrado de aplicação nas empresas. Para isso, o Instituto continuará a beneficiar da estreita colaboração com um conjunto de peritos e entidades com conhecimentos específicos nesta área, designadamente, a *UAL*, *COTEC* e *Consultores Nacionais de Benchmarking (CNB)*.

Para a promoção de boas práticas de inovação e competitividade, serão melhoradas as metodologias de identificação e disseminação e promovidas iniciativas de reconhecimento de mérito e de adopção de boas práticas em PME e entidades da envolvente, a nível nacional e comunitário. Este processo envolve a recolha, selecção, tratamento e divulgação de boas práticas, bem como a produção e divulgação de conteúdos de promoção de uma cultura de inovação e competitividade.

✓ Implementação das acções previstas no projecto EFINERG

Implementação das acções de gestão e acompanhamento do Projecto EFINERG – Eficiência Energética para PME, do consórcio AEP/IAPMEI, no âmbito do QREN/SIAC. Tem como objectivo identificar estratégias de eficiência energética em PME com consumos energéticos entre 250 e 500 tep, em cinco sectores de alto consumo energético, bem como elaborar cenários de articulação das oportunidades de melhoria detectadas sectorialmente, com os instrumentos de apoio disponíveis através dos Sistemas de Incentivos do QREN.

V.E.	Objectivos	Iniciativas	2011	2012	2013
V1.	O8. Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade	Iniciativa 81. Execução das acções da iniciativa da Comissão Europeia - Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial EEA PT/IAPMEI	80%	80%	80%
		Iniciativa 82. Participação na organização nacional da <i>SME WEEK</i> - Iniciativa anual promovida pela DG Empresas e Indústria da Comissão Europeia para fomentar o espírito e a inovação empresarial	80%	80%	80%
		Iniciativa 83. Execução do plano de implementação de um novo modelo de <i>Benchmarking</i> e <i>Boas Práticas</i> para a inovação	80%	90%	100%
		Iniciativa 84. Execução das acções previstas no projecto EFINERG	85%	100%	N/A

## Suporte à intervenção

Para melhorar o suporte à intervenção externa, tornando-a mais qualificada e coerente com a estratégia definida, a actuação no domínio interno assenta nos seguintes factores:

- Gestão do conhecimento, que envolve a elaboração de estudos, relatórios e informação relevante para a actividade,
- Qualificação das capacidades e competências, função do plano anual de formação dos colaboradores,
- Alinhamento estratégico e avaliação do desempenho do serviço, dependente do ciclo anual de gestão (planeamento, monitorização e avaliação da actividade) e do ciclo anual de avaliação do desempenho,
- Gestão dos recursos físicos e financeiros, nas variáveis: captação de fontes de financiamento, gestão de custos, tesouraria, contratação pública, participações sociais e património,
- Gestão dos sistemas de informação e comunicação.

## Objectivos

### ✓ Melhorar a resposta do suporte à intervenção

Na operacionalização das estratégias de intervenção externa, é fundamental otimizar a eficácia, eficiência e qualidade da resposta do suporte técnico e administrativo às solicitações do Conselho Directivo e das Unidades Orgânicas. Para isso, considera-se que, a par da qualidade dos dados e da informação, o prazo de resposta constitui também um factor determinante. Assim, pretende-se não só aumentar o número e a qualidade das respostas dadas, como também assegurar que essas respostas sejam dadas dentro dos prazos acordados.

Em termos de representação em Juízo, é fundamental assegurar uma representação eficaz, garantindo a melhor defesa dos interesses do Instituto, não só pelo estrito cumprimento dos prazos legais, mas, sobretudo, pela qualidade das peças processuais produzidas e pelas intervenções em tribunal. O compromisso proposto será o de alcançar uma taxa de sucesso bastante elevada que dependerá, naturalmente, do número de processos existentes.

### ✓ Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade

Prosseguindo com o processo de aprofundamento e estruturação do conhecimento relevante para a actividade, está previsto:

- Executar o plano de estudos e de produção de informação estatística, designadamente, realização de fichas informativas, iniciativas editoriais do IAPMEI, outputs gerados com base no aprofundamento da articulação com as fontes oficiais e potenciação da utilização dos dados cuja fonte é o próprio Instituto,
- Elaborar relatórios sobre a dinâmica empresarial dos *Living Labs* em Portugal, realizar estudos e produzir informação estatística associados,
- Prossecução dos processos de avaliação de satisfação dos clientes e colaboradores.

## Plano de estudos e de produção de informação estatística

Ao longo deste ano, procurar-se-á, também, cumprir o plano de estudos e de produção de informação estatística, nomeadamente por intermédio da realização de fichas informativas com dados estatísticos e de

relatórios com base em análises estatísticas relevantes para a actividade do instituto e do apoio a iniciativas editoriais do IAPMEI. Prevê-se uma proporção de execução anual, entre 85% e 95%, das acções desse plano. Concretamente pretende-se dar continuidade à produção, aumentando o número anual de edições da ficha informativa “A Economia em Síntese”, um produto que reúne, numa lógica *just-in-time*, informação estatística relevante para a actividade do Instituto.

Em matéria de estudos, a orientação é a do aprofundamento da articulação com as fontes oficiais, tendo em vista aumentar a qualidade das bases de dados de informação estatística do Instituto e, conseqüentemente, dos *outputs* gerados. Adicionalmente, e também nesta linha de actuação, pretende-se potenciar a utilização dos dados, cuja fonte é o próprio IAPMEI, para a produção de estudos, com destaque para os dados recolhidos no âmbito do serviço electrónico de Certificação PME. A qualidade e pertinência destes *outputs* permitirão, por outro lado, assegurar a existência de conteúdos que potenciem a promoção de iniciativas editoriais do IAPMEI, nomeadamente em matéria da colecção “Estudos”.

### **Acompanhamento do novo modelo de gestão da inovação - Living Labs**

Os *Living Labs (LL)* são a expressão dum novo modelo de gestão da inovação, conhecido como inovação aberta (*Open Innovation*). A observação destas dinâmicas pelo IAPMEI constitui uma importante fonte de conhecimento, fundamental para a construção de novas arquitecturas de execução das medidas de política.

As actividades do Observatório de *Living Labs (OLL)* consistem na recolha de informação sobre a actividade e a evolução dos LL existentes em Portugal, no acompanhamento das dinâmicas que conduzam ao surgimento de novos LL, na promoção da actividade dos LL portugueses junto das PME e na elaboração de relatórios informativos sobre a matéria e no fornecimento de informação aos LL.

O Instituto poderá dar também um contributo relevante aos diferentes LL, através do fornecimento de informação sobre os apoios públicos, bem como através da facilitação e da intermediação de contactos nas redes em que participa.

No final de cada ano será elaborado um relatório anual do OLL e proceder-se-á ao reajustamento da composição do mesmo. A partir do conhecimento adquirido, será, igualmente, proposta a realização de um “Encontro para a Competitividade” sobre os LL. Prevê-se a produção anual de dois relatórios, em 2011.

### **Conhecimento das necessidades e sugestões de melhoria dos clientes e colaboradores**

A prossecução dos processos de avaliação anual de satisfação de clientes e de colaboradores, enquanto ferramentas fundamentais de conhecimento dos principais *stakeholders* em matéria de necessidades, sugestões de melhoria e da avaliação que fazem da organização, será outra actividade fundamental para o período 2011-2013.

#### ✓ Qualificar as capacidades e competências

O desenvolvimento de capacidades e competências será assegurado pela execução das acções de formação nas diversas áreas, de acordo com as necessidades identificadas na avaliação de desempenho, abrangendo os trabalhadores das diferentes unidades orgânicas do Instituto, numa proporção entre 60% e 70%, em 2011.

✓ Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho

Em matéria de reforço do alinhamento estratégico e de melhoria da avaliação do desempenho está previsto:

- Optimizar o processo de avaliação do SIADAP, em termos de procedimentos e de articulação com o ciclo anual de gestão, concretamente, com o planeamento, monitorização e avaliação da actividade do Instituto,
- Efectuar a avaliação de satisfação de clientes e de colaboradores, enquanto ferramentas fundamentais de aferição da qualidade da organização, nomeadamente, através da elaboração dos inquéritos anuais de satisfação do cliente e do colaborador do IAPMEI, bem como dos respectivos relatórios de avaliação e de resultados,
- Elaborar e actualizar Manuais de Procedimentos das unidades orgânicas, para que sejam cumpridos os requisitos formais e legais que regem o Instituto.

✓ Gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais

As funções de suporte serão desenvolvidas utilizando mecanismos que simplifiquem e racionalizem os recursos técnicos, financeiros e materiais disponíveis, visando a majoração da eficácia, eficiência e qualidade em termos de procedimentos administrativos e técnicos, a par duma gestão de tesouraria que assegure receitas suficientes para financiar os custos de exploração do Instituto e contribua para a consolidação das contas públicas.

V.E.	Objectivos	Indicadores	Metas 2011
V1;V2;V3	O14. Melhorar a resposta do suporte à intervenção	I141. Proporção de respostas dadas às solicitações das U.O. e do CD	90%
		I142. Proporção das respostas do suporte dentro do prazo definido	90%
		I143. Proporção de acções bem sucedidas em representação do Instituto em Juízo	80%
	O15. Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho	I151. Proporção das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo	79%
		I152. Proporção das acções executadas do plano anual de avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores	85%
		I153. Nº de manuais de procedimentos das U.O. elaborados ou actualizados, com o apoio do DpAI	7
	O16. Qualificar as capacidades e competências	I161. Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação	65%
	O17. Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade	I171. Nº de relatórios produzidos sobre a dinâmica empresarial dos <i>Living Labs</i> em Portugal	2
		I172. Proporção das acções executadas do plano anual de estudos e de produção de informação estatística	90%
	O18. Optimizar a gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais	I181. Proporção de execução do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público (M€)	97,5%
		I182. Redução dos custos em FSE recorrentes em 2011, não incluindo os extraordinários que possam vir a ocorrer	5%
I183. Grau de execução do plano anual de racionalização da carteira de participadas		90%	
O1. Aumentar a satisfação dos clientes	I1. Proporção de clientes inquiridos satisfeitos com o IAPMEI, com a pontuação de 3 a 6, numa escala de 1 a 6	73%	

## Iniciativas

Para melhorar o desempenho organizacional do Instituto, actuando nas condições internas fundamentais para a qualidade da intervenção, designadamente, processos, capacidades, competências e recursos financeiros, foram previstas as seguintes iniciativas:

✓ Execução do plano de desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação

Visa desenvolver os sistemas de informação e comunicação, de forma a facilitar uma visão única e integrada dos clientes, independentemente do local, produto e canal utilizado. Este desenvolvimento processa-se em três etapas. A primeira compreende a criação do cadastro de entidades. A segunda, tendo este como base, consiste no desenvolvimento do Sistema i360. Na terceira, tendo também como suporte o cadastro de entidades, será desenvolvido um sistema de gestão integrada de relacionamento. Este novo paradigma possibilitará ainda o desenvolvimento de sistemas analíticos centrados na empresa.

✓ Implementação do novo interface da Certificação PME

No intuito de concretizar uma nova etapa no processo de simplificação e de melhoria permanente do serviço de Certificação PME, o IAPMEI vai em 2011 implementar um novo interface da plataforma informática que suporta o serviço. Pretende-se com esta iniciativa facilitar e tornar mais amigável o processo de utilização da aplicação informática por parte das empresas, nomeadamente ao nível do acesso às diferentes funcionalidades, da navegação e do preenchimento de formulários, assim como aumentar a robustez dos dados de referência.

✓ Implementação do plano de requalificação do Site do Instituto

Nesta iniciativa, está prevista a preparação do caderno de encargos para a aquisição do serviço, instrução do procedimento e adjudicação.

A requalificação do Site do IAPMEI irá envolver o desenvolvimento de *Web Design*, estrutura do Site e aplicações relacionadas, bem como o tratamento e migração de conteúdos e Base de Dados do Site actual, realização de testes, revisão geral e lançamento do novo portal.

✓ Implementação e execução do plano de melhoria de avaliação do desempenho, com o apoio externo

Implementação do planeamento, monitorização e avaliação dos SIADAP 1, 2 e 3, em articulação com o ciclo anual de gestão. Pretende-se facilitar o alinhamento e o desdobramento dos objectivos, desde o Serviço e unidades orgânicas até aos colaboradores, bem como a fixação de metas e indicadores.

✓ Implementação do sistema de informação de suporte à gestão e avaliação do desempenho, com o apoio externo

Implementação de um sistema informático que permita agilizar e monitorizar o SIADAP 2 e 3. Permitirá a auto-avaliação, a análise e harmonização das propostas de avaliação, validação e reconhecimento das avaliações.

✓ Identificação e disponibilização de informação sobre os centros de conhecimento relevantes para as PME

Para o aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade, procurar-se-á identificar os centros de conhecimento que possam apoiar as PME nas suas estratégias de crescimento, disponibilizando a informação numa base de dados de suporte às iniciativas de intermediação, no âmbito do Serviço de Assistência Empresarial.

✓ Identificação e disponibilização de informação sobre as empresas e estruturas da envolvente por concelho

No âmbito, ainda, do aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade, será realizado o *Scan* dos concelhos do país, identificando as empresas e as restantes estruturas da envolvente empresarial nas respectivas áreas.

✓ Redefinição do modelo de decisão/aprovação dos processos de contratação pública

Esta iniciativa compreende a elaboração do manual de procedimentos de contratação pública, definição do *Workflow* da decisão e desmaterialização do processo, através da implementação em sistema de gestão documental.

✓ Desenvolvimento do sistema de informação de gestão de participações sociais (SIGPS)

Tendo em vista a optimização do processo de *Reporting* associado ao acompanhamento e gestão das participadas, pretende-se, com esta iniciativa, abrir o SIGPS aos representantes do IAPMEI nas participadas, implementando novas funcionalidades, em particular, relativamente, à participação do Instituto nas Assembleias-Generais.

✓ Monitorização do plano anual de Prevenção de Corrupção

Em cumprimento da Recomendação do Conselho da Prevenção da Corrupção (CPC), de 1 de Julho de 2009, o IAPMEI, enquanto entidade gestora de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, irá proceder, em 2011, à elaboração do seu Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas.

✓ Execução do projecto de desmaterialização de processos e arquivo digital

Projecto de desmaterialização dos processos transversais à organização, decorrentes do Expediente e da Comunicação Interna, designadamente, desmaterialização dos conteúdos recebidos, respectivo armazenamento electrónico, arquivo dos originais, encaminhamento electrónico dos documentos e virtualização dos processos, permitindo o acesso dos utilizadores à informação para as suas actividades.

V.E.	Objectivos	Iniciativas	2011	2012	2013
V1; V2; V3	O14. Melhorar a resposta de suporte à intervenção	Iniciativa 141. Execução do plano de desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação	90%	90%	90%
		Iniciativa 142. Execução do plano de implementação do novo <i>interface</i> da Certificação PME	95%	N/A	N/A
		Iniciativa 143. Implementação do plano de requalificação do Site do IAPMEI	75%	90%	100%
	O15. Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho	Iniciativa 151. Execução do plano de melhoria do sistema de avaliação do desempenho, com o apoio externo	90%	N/A	N/A
		Iniciativa 152. Implementação do sistema de informação de suporte à gestão e avaliação do desempenho, com o apoio externo	15%	100%	N/A
		Iniciativa 153. Realização atempada das acções previstas para auditoria interna	90%	90%	90%
		Iniciativa 154. Entrega, dentro do prazo estipulado, do relatório de Prevenção de Corrupção	100%	100%	100%
	O17. Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade	Iniciativa 171. Identificação dos <i>centros de conhecimento</i> que possam apoiar as PME nas suas estratégias de crescimento, disponibilizando a informação numa base de dados de suporte às iniciativas de intermediação no âmbito do Serviço de Assistência Empresarial	50	75	100
		Iniciativa 172. Realizar o <i>SCAN</i> dos concelhos do País, identificando as empresas e as estruturas da envolvente empresarial nas respectivas áreas	25%	50%	75%
	O18. Optimizar a gestão dos recursos físicos, financeiros e da carteira de participações sociais	Iniciativa 181. Redefinição do modelo de decisão/aprovação dos processos de contratação pública	100%	N/A	N/A
		Iniciativa 182. Desenvolvimento do sistema de informação de gestão de participações sociais ( <i>SIGPS</i> )	100%	N/A	N/A
		Iniciativa 183. Execução do projecto de desmaterialização de processos e arquivo digital	85%	100%	N/A

## VI. Organização e Recursos

### Estrutura e unidades orgânicas

De acordo com os estatutos, a organização interna do Instituto prevê um secretário-geral e unidades orgânicas nucleares, designadas por direcções, podendo ainda incluir unidades flexíveis, nos termos a definir no regulamento.

Para além do Secretário-Geral, a estrutura do IAPMEI é composta pelas seguintes unidades nucleares:

#### No âmbito das áreas de actividade de suporte

##### Direcção de Planeamento e Estudos

- Departamento de Gestão da Qualidade (não implementado);

##### Direcção de Gestão e Organização de Recursos

- Departamento de Aprovisionamento e Património
- Departamento de Recursos Humanos;
- Departamento Financeiro;
- Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações;
- Departamento de Gestão de Participadas;
- Departamento de Serviços de Apoio Técnico e Manutenção;

##### Direcção Jurídica e Auditoria

- Departamento de Auditoria Interna;

##### Direcção de Apoio Geral e Relações Externas (não implementada)

- Departamento de Comunicação e Imagem.

#### No âmbito das áreas de intervenção externa

##### Direcção de Assistência Empresarial

- Departamento de Assistência Técnica às Empresas;
- Departamento de Promoção de Competências Empresariais;
- Centros de Desenvolvimento Empresarial;
- Academia das PME;

##### Direcção de Promoção da Inovação

- Departamento de Eficiência Colectiva (não implementado);
- Departamento de Valorização Económica de Conhecimento;
- Departamento de Ferramentas para a Competitividade;

##### Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros

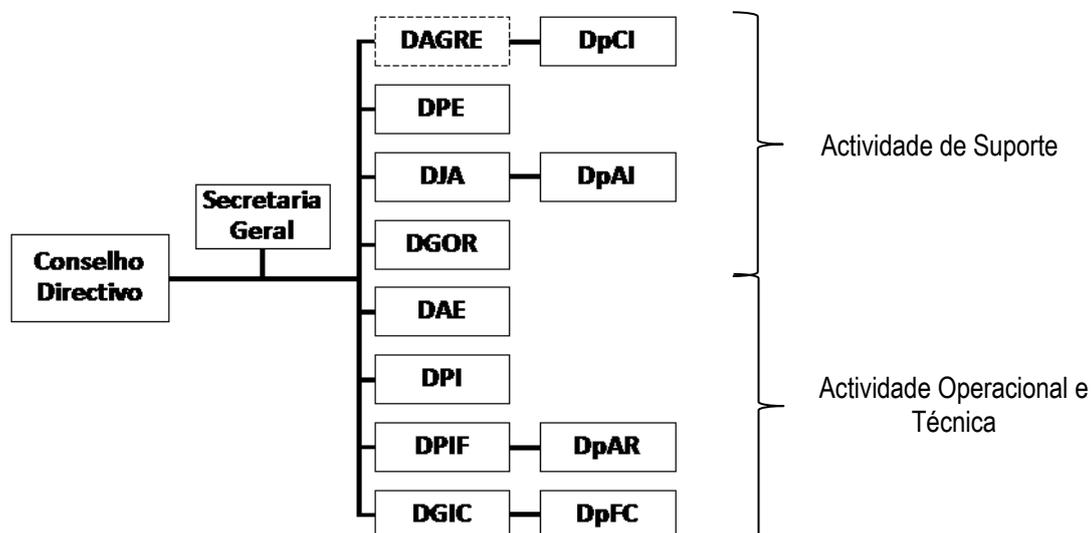
- Departamento de Inovação Financeira;
- Departamento de Assistência à Revitalização Empresarial;

### Direcção de Gestão de Incentivos e de Créditos

- Departamento de Gestão do Produto;
- Departamento de Análise para a Indústria e Energia;
- Departamento de Análise para o Comércio e Serviços;
- Departamento de Acompanhamento e Verificação Para a Indústria e Energia;
- Departamento de Acompanhamento e Verificação Para o Comércio;
- Departamento de Acompanhamento e Verificação Para os Serviços e Outros Sectores;
- Departamento de Fiscalização e Controlo

A estrutura descentralizada, visa assegurar uma presença em todo o território continental, fomentadora de uma actuação de proximidade relativamente às empresas, empresários e empreendedores e aprofundar o conhecimento das realidades empresariais locais. 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.

O organograma apresentado a seguir contém, apenas, com as unidades orgânicas que dependem directamente do Conselho Directivo. Inclui a DAGRE que não foi implementada.



A Secretaria - Geral (SG) coordena o apoio técnico e institucional ao Conselho Directivo, assegurando a necessária articulação, integração e racionalização de actividades e meios humanos, financeiros e materiais. Coordena, ainda, as actividades de suporte, de carácter técnico e administrativo, necessárias ao normal desenvolvimento da actividade das Direcções.

Intervém na área de suporte, para melhorar a resposta do suporte à intervenção (O14.), melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O15.) e qualificar as capacidades e competências (O16.).

Contando com 19 colaboradores efectivos, dos quais 1 é chefia, 7 assistentes técnicos, 6 assistentes operacionais e 5 técnicos superiores, os compromissos da SG, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 98%, das respostas às solicitações recebidas (I1413.),
- Assegurar uma proporção de 96%, das respostas dadas dentro do prazo definido (I1423.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).
- Assegurar uma proporção de 65% dos seus colaboradores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I1612.).

A Direcção de Planeamento e Estudos (DPE) contribui para a modernização e melhoria da performance da organização. Analisa estatísticas relevantes e efectua estudos sobre matérias de suporte à definição de políticas, coordena o planeamento, monitorização e avaliação da actividade e desempenho do Serviço, assegura o desenvolvimento, gestão e controlo do processo de Certificação PME, bem como a gestão do Serviço de Provedoria do Cliente.

Intervém na área de Suporte, contribuindo para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.), o aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade (O17.), para a qualificação das capacidades e competências (O16.) e melhoria da resposta do suporte à intervenção (O14.).

Integrando 7 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 1 assistente técnico e 5 são técnicos, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 90%, das acções executadas do plano anual de estudos e de informação estatística (I172.)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 85% das acções executadas do plano anual de avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores (I152.),
- Assegurar a participação de 65% dos seus colaboradores em acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I.1611).

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

- Implementação do plano de melhoria do sistema de avaliação do desempenho, com o apoio externo (Iniciativa 151),
- Execução do plano de implementação do novo interface da Certificação PME (Iniciativa 142.).

A Direcção Jurídica e Auditoria (DJA) apoia juridicamente o Conselho Directivo e unidades orgânicas, assegura a defesa dos interesses do Instituto, em juízo e fora dele, e colabora com outras instituições públicas na produção de legislação de regulação e regulamentação da actividade empresarial com impacte nas PME.

Intervém na área de Suporte à Intervenção, contribuindo, sobretudo, para a melhoria da resposta do suporte à intervenção (O14.), em especial, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O3.) e para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.).

Contando com 10 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 1 técnico coordenador, 2 são assistentes técnicos e 6 técnicos superiores, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2011, são:

- Assegurar o valor de 18 M€, de créditos em contencioso, recuperados e arquivados no ano (I34.),
- Assegurar uma proporção de 90%, de pareceres jurídicos emitidos dentro do prazo (I1412.),
- Assegurar uma proporção de 80%, de acções com sucesso na representação do Instituto em Juízo (I143.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).

O Departamento de Auditoria Interna (DpAI), dependente hierarquicamente da DJA e funcionalmente do CD, é parte integrante do sistema de monitorização do controlo interno. Assegura a existência e verifica o cumprimento das normas internas necessárias aos requisitos formais e legais que regem a actividade do Instituto, bem como a articulação operacional com os órgãos oficiais de inspecção, auditoria, fiscalização e controlo da actividade. Responde às solicitações do CD, tomando a iniciativa sempre que for oportuno.

Intervém na área de Suporte à Intervenção, contribuindo para a melhoria da resposta de suporte à intervenção (O14.) e do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.).

Contando com 3 colaboradores, dos quais 1 é chefia e 2 são técnicos em prestação de serviços contratada, os compromissos assumidos pelo Departamento, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 90%, de acções de controlo externo acompanhadas (I1421.),
- Apoiar a actualização e elaboração de 7 manuais de procedimentos das U.O. (I153.),
- Assegurar uma proporção de 90%, de respostas dadas dentro do prazo solicitado (I1411.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).

Para melhorar a resposta da auditoria interna, irão ser implementadas as seguintes iniciativas:

- Realizar atempadamente 90% das acções previstas para auditoria interna (Iniciativa 153),
- Entregar, dentro do prazo estipulado, o relatório de Prevenção de Corrupção (Iniciativa 154).

A Direcção de Gestão e Organização de Recursos (DGOR) planeia, monitoriza e avalia os recursos humanos, financeiros e materiais. Assegura o adequado financiamento da actividade, cumprimento rigoroso dos compromissos e direitos financeiros perante terceiros, e aquisição nas melhores condições de bens e serviços. Assegura, também, a gestão dos sistemas de informação e comunicação e do património necessários à actividade. Apoia o Conselho Directivo na gestão da carteira de participações.

Intervém na área de Suporte à Intervenção, contribuindo, especificamente, para a qualificação das capacidades e competências (O16.), optimização da gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais (O18.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.) e melhoria da resposta do Suporte à intervenção (O14.).

Dispondo de 67 colaboradores, dos quais 7 são chefias, 29 assistentes técnicos, 2 assistentes operacionais, 2 especialistas informáticos, 1 técnico de informática e 26 técnicos superiores, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 65%, de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI (I161.),
- Assegurar uma execução de 97,5% do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público (I181.),
- Garantir uma redução de 3,25% dos custos em FSE recorrentes em 2011, não incluindo os extraordinários que possam vir a ocorrer (I182),
- Executar 90% das acções previstas no plano anual de racionalização da carteira de participadas (I183),
- Assegurar uma proporção de 73% de clientes inquiridos satisfeitos (I1.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).

Para melhorar a resposta do Suporte à intervenção do Instituto, irá implementar ainda as seguintes iniciativas:

- Execução do plano de melhoria do sistema de avaliação do desempenho, com o apoio externo (Iniciativa 151.),
- Implementação do Sistema de informação de suporte à gestão e avaliação do desempenho, com o apoio externo (Iniciativa 152.),
- Execução do plano de desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação (Iniciativa 141.),
- Redefinição do modelo de decisão/aprovação dos processos de contratação pública (Iniciativa 181.),
- Desenvolvimento do sistema de informação de gestão de participações sociais – SIGPS (Iniciativa 182.),
- Executar 85% das acções do projecto de desmaterialização de processos e arquivo digital (Iniciativa 183.).

O Departamento de Comunicação e Imagem (DpCI) assegura a gestão e execução técnica das actividades de comunicação do IAPMEI nas suas vertentes interna e externa e potencia a utilização da Internet para o desenvolvimento das funções do IAPMEI. Assegura a gestão dos conteúdos da página Web e intervém na área de Suporte.

Contribui para a melhoria da resposta do Suporte à intervenção (O14.) e para a melhoria do alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O15.).

Conta com 13 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 2 assistentes técnicos, 2 assistentes operacionais e 8 são técnicos superiores, os compromissos do Departamento, para 2011, são:

- Assegurar uma percentagem de 85%, de respostas sem falhas às necessidades das Unidades Orgânicas no domínio da comunicação (I1422.),
- Reduzir em 7% os custos relacionados com a promoção da iniciativa da Comissão Europeia - Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial EEA PT/IAPMEI;
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).

Para melhorar a resposta do Suporte à intervenção do Instituto, irá executar um plano de requalificação do “Site” do IAPMEI, assegurando, em 2011, uma proporção de 75% das acções planeadas (Iniciativa 143).

A 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.

Intervém nas áreas de Dinâmica Empresarial, Inovação Empresarial e na área de Suporte à Intervenção, contribuindo, especificamente, para a dinamização da assistência empresarial e do ambiente de negócios (O10.), o reforço das capacidades e competências estratégicas para a inovação (O9.), o aprofundamento do conhecimento relevante para a actividade (O17.), a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.) e o aumento da satisfação dos clientes (O1.).

Conta com 58 colaboradores, dos quais 8 são chefias, 16 assistentes técnicos e 34 técnicos, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2011, são:

- Acompanhar 75 PME, na concretização dos planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados (I91.),
- Envolver 425 PME, em acções de formação e de qualificação (I92.),
- Envolver 24 técnicos de associações empresariais, num programa de desenvolvimento de competências em gestão de PME (I93.),
- Envolver 823 PME nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops sobre temas relevantes para a competitividade internacional e em micro missões às regiões transfronteiriças (I101.),
- Realizar 1100 visitas individuais a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial (I102.),
- Realizar 150 exercícios de diagnóstico de competências empresariais e respectivos relatórios, com propostas de planos de melhoria de competências (I103.),
- Produzir 2 relatórios sobre a dinâmica empresarial dos LIVING LABS em Portugal (I171.)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 73%, de clientes inquiridos satisfeitos (I1).

Para melhorar a intervenção do Instituto na área da Inovação Empresarial, a DAE irá criar condições para a integração das escolas tecnológicas, na qualidade de especialistas para a formação, nos planos de acção dos "Encontros para a Competitividade" (EC) (Iniciativa 91.). Para melhorar a resposta do Suporte à intervenção externa, irá executar ainda as seguintes iniciativas:

- Identificação dos centros de conhecimento que possam apoiar as PME nas suas estratégias de crescimento, disponibilizando a informação numa base de dados de suporte às iniciativas de intermediação no âmbito do Serviço de Assistência Empresarial (Iniciativa 171.),
- Realização do SCAN dos concelhos do País, identificando as empresas e as estruturas da envolvente empresarial nas respectivas áreas (Iniciativa 172.).

A 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.

Intervém nas áreas da Inovação Empresarial, Dinâmica Empresarial e na área de Suporte. Contribui para a dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas (O2.), aumento da eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade (O8.), dinamização do serviço de informação e divulgação às empresas (O11.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.) e o aumento da satisfação dos clientes (O1.).

Integrando 22 colaboradores, dos quais 3 são chefias, 5 assistentes técnicos, 13 técnicos superiores e 1 técnico coordenador, os compromissos da Direcção, para 2011, são:

- Acompanhar, entre 350 e 500 PME, na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Vales I&DT e Inovação) (I21.)
- Assegurar uma proporção de 90% de respostas dadas, no prazo definido, em todas as fases das candidaturas de projectos de transferência de tecnologia (I22.)
- Envolver 300 PME em acções de promoção piloto, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento para PME indutoras de inovação e competitividade (I81.),
- Atender 5400 clientes através da rede EEN PT/IAPMEI (I112.),
- Divulgar 12 boas práticas/estudos/casos de sucesso, através do Site (I113.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 73% de clientes inquiridos satisfeitos (I1.).

Para melhorar a dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas, irá executar as seguintes iniciativas:

- Execução do plano de implementação de um sistema de gestão de informação associado aos projectos indutores de transferência de tecnologia (beneficiários de Vales I&DT e Inovação) (Iniciativa 21),

Para aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade, estão previstas as iniciativas:

- Execução das acções da iniciativa da Comissão Europeia - Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial EEA PT/IAPMEI (Iniciativa 81.),
- Participação na organização nacional da SME WEEK – Iniciativa anual promovida pela DG Empresas e Indústria da Comissão Europeia para fomentar o espírito e a inovação empresarial (Iniciativa 82.),
- Execução do plano de implementação de um novo modelo de Benchmarking e boas práticas para a inovação (Iniciativa 83.),
- Execução de 85% das acções previstas no projecto EFINERG (Iniciativa 84).

A Direcção de Gestão de Incentivos e 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.

Intervém nas áreas de Investimento Empresarial e de Suporte à intervenção, contribuindo, especificamente, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O3.), da eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento (O12.), para a melhoria do alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O15.) e para o aumento da satisfação dos clientes (O1.). Contando com 124 colaboradores, dos quais 6 são chefias, 13 assistentes técnicos e 93 técnicos superiores, 12 técnicos coordenadores de equipas de trabalho, os compromissos assumidos pela Direcção, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 100%, do pagamento do incentivo dos programas do QREN e MODCOM (I31.)
- Encerrar ou anular, entre Maio e Junho de 2011, os projectos da fase do programa MODCOM de 2008 (I32.)
- Encerrar ou anular 585 projectos do MODCOM 2009 (I33.)
- Analisar no ano dentro do prazo, uma proporção de 90% de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais (I121.)
- Assegurar uma proporção de 82,45%, de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano (I122.)
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 73%, de clientes inquiridos satisfeitos (I1).

O Departamento de Fiscalização e Controlo (DpFC), dependente 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.

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 (O12.), para o aumento da fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento (O13.) e para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.).

Contando com 12 colaboradores (incluídos na DGIC), dos quais 1 é chefia, 1 assistente técnico, 8 são técnicos superiores e 2 técnicos coordenadores, os compromissos do Departamento, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 95%, de processos QREN, entrados entre 1 de Janeiro e 15 de Dezembro, diagnosticados dentro do prazo (I1231.),
- Assegurar uma proporção de 95%, de processos MODCOM, entrados entre 1 de Janeiro e 15 de Dezembro, encerrados dentro do prazo (I1232.),
- Assegurar uma proporção de 5%, de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI (I131.),
- Assegurar uma proporção de 95%, dos encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD (I132.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.).

A 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”.

Intervém nas áreas do Empreendedorismo e Financiamento Empresarial, Dinâmica Empresarial e de Suporte. Contribui para a promoção do empreendedorismo de elevado potencial e criação de empresas inovadoras (O4.), para a sustentabilidade de estratégias empresariais de crescimento e qualificação (O5.), de transmissão e ganhos de escala (O6.); para a dinamização do serviço de informação e divulgação às empresas (O11.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.) e aumento da satisfação dos clientes (O1.).

Contando com 28 colaboradores, dos quais 3 são chefias, 3 assistentes técnicos e 22 técnicos, os compromissos da Direcção, para 2011, são:

- Facilitar a 150 empresas e empreendedores, o acesso a financiamento no âmbito dos mecanismos FINICIA (I41.),
- Incrementar em 10%, o nº de fundos de crédito de âmbito municipal para o empreendedorismo (I42.),
- Promover a adesão de 10 comunidades intermunicipais à actividade de suporte integral ao empreendedor (I43.),
- Facilitar a 5000 PME o acesso a financiamento, através do estatuto PME Líder (I51.),
- Facilitar a cotação de 2 PME no mercado bolsista Alternext Lisbon (I52.),
- Apoiar 50 PME, através de aconselhamento, consultoria ou assistência técnica, em processos de transmissão, fusão ou aquisição (I61.),
- Facilitar a conclusão com acordo entre as partes, de 6 processos de concentração empresarial, designadamente, fusões e aquisições (I62.),
- Promover 8 sessões públicas de divulgação e sensibilização sobre o redimensionamento e a transmissão empresarial (I111.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 73%, de clientes inquiridos satisfeitos (I1.).

Para melhorar a promoção do empreendedorismo de elevado potencial e da criação de empresas inovadoras, executará as seguintes iniciativas:

- Implementação do sistema de benefícios fiscais para Business Angels (Iniciativa 41.),
- Organização da cerimónia nacional das PME Excelência (Iniciativa 42.),
- Realização de uma jornada sobre dimensão, sucessão e transmissão empresarial (Iniciativa 43.),
- Implementação e dinamização do projecto FINCENTRO (Iniciativa 44.).

O Departamento de Assistência à Revitalização Empresarial (DpAR), dependente 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 das candidaturas ao AGiIRE e PEC e processos de viabilização CIRE em sede de processo judicial.

Intervém nas áreas do Empreendedorismo e Financiamento Empresarial e na área de Suporte. Assegura o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização (O7.) e contribui para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O15.) e para o aumento da satisfação dos clientes (O1.).

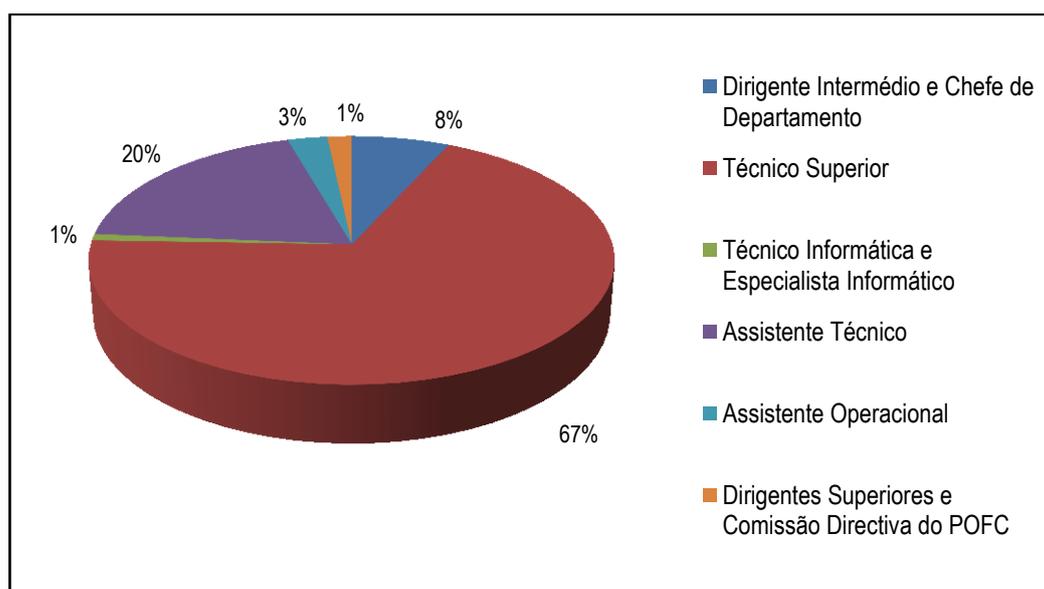
Integrando 13 colaboradores, dos quais 1 é chefia, 2 assistentes técnicos e 10 técnicos superiores, os compromissos do Departamento, para 2011, são:

- Assegurar uma proporção de 80%, de situações problemáticas de reestruturação e conciliação de credores orientadas para uma solução (I71.),
- Assegurar uma proporção de 95%, de respostas dadas, dentro do prazo legal ou padrão, relativamente a processos PEC (I72.),
- Executar correctamente dentro do prazo, 79% das acções do ciclo anual de gestão (I151.),
- Assegurar uma proporção de 73%, de clientes inquiridos satisfeitos (I1.).

### Recursos Humanos

Os recursos humanos planeados para 2011 correspondem a 4588 pontos SIADAP, compreendendo 401 colaboradores distribuídos por onze categorias, tendo em conta os níveis dos Cargos Dirigentes e as Carreiras Gerais da Administração Pública.

Confrontando com os recursos humanos planeados do ano anterior, verifica-se uma diminuição relativamente aos pontos SIADAP e ao número de colaboradores, no valor de 128 e 12, respectivamente, embora, em termos percentuais, a estrutura tenha permanecido idêntica.



Nos 470 postos de trabalho previstos para 2011, para além dos 360 de colaboradores efectivos, estão incluídos 23 que se encontram a exercer funções fora do Instituto, 19 a preencher com relação jurídica por tempo

indeterminado e 68 de trabalhadores do Gabinete de Gestão do POFC (Programa Operacional Factores de Competitividade).

Cargo/Carreira/Categoria	Colaboradores Efectivos	Colaboradores Não Efectivos (*)	Total de Colaboradores
Presidente, Vice-Presidente, Vogal	4		4
Secretário-Geral	1		1
Director	7		7
Chefe de Departamento	25		25
Técnico Superior	228	22	250
Técnico Superior (postos de trabalho a preencher)	19		19
Técnico Informática e Especialista Informático	3		3
Assistente Técnico	79	1	80
Assistente Operacional	12		12
<b>Totais:</b>	<b>378</b>	<b>23</b>	<b>401</b>

(\*) - Correspondem a trabalhadores que se encontram a exercer funções fora do Instituto

### 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.

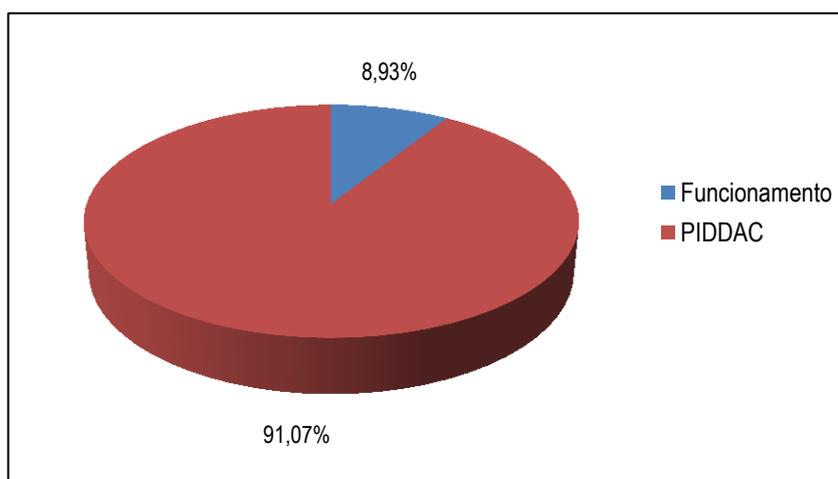
O valor do orçamento de Funcionamento e PIDDAC aprovado é de, aproximadamente, 700.639.028 euros ou seja 234,93 milhões inferior ao inicialmente previsto para o ano de 2010, na sequência duma redução das medidas de apoio a empresas, encontrando-se repartido da seguinte forma

<b>Orçamento 2011</b>	
<b>Funcionamento</b>	
▫ Despesas Próprias	28.586.734
Despesas com pessoal	15.776.682
Aquisição de bens e serviços	9.725.088
Transferências correntes	519.006
Outras despesas correntes	2.565.958
▫ Medidas de Apoio a Empresas	33.979.820
<b>Subtotal</b>	<b>62.566.554</b>
<b>PIDDAC</b>	
▫ Despesas Próprias	6.000.000
Investimentos	6.000.000
▫ Medidas de Apoio a Empresas	624.143.197
▫ Estruturas de Apoio Técnico	7.929.277
<b>Subtotal</b>	<b>638.072.474</b>
<b>Total</b>	<b>700.639.028</b>

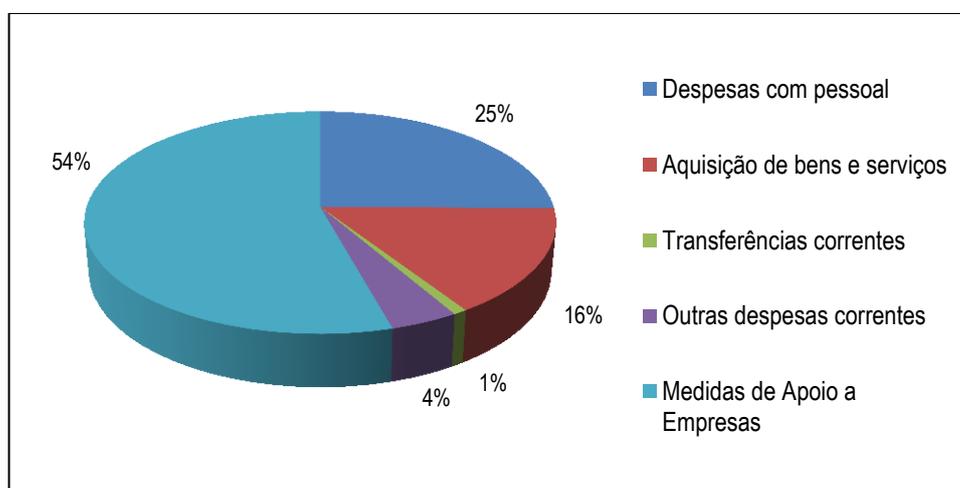
Quando comparados os valores das rubricas Funcionamento e PIDDAC com os montantes previstos para o ano de 2010, observa-se um aumento da rubrica PIDDAC e, pelo contrário, uma diminuição no que respeita ao Funcionamento.

A diminuição das despesas de Funcionamento pode ser explicada, essencialmente, por uma diminuição significativa dos custos afectos ao apoio a empresas face ao período homólogo, mais concretamente de 393.560.000 para 33.979.820 euros, embora se tenha verificado igualmente uma ligeira redução das despesas próprias, de 31.420.000 para 28.536.734 euros.

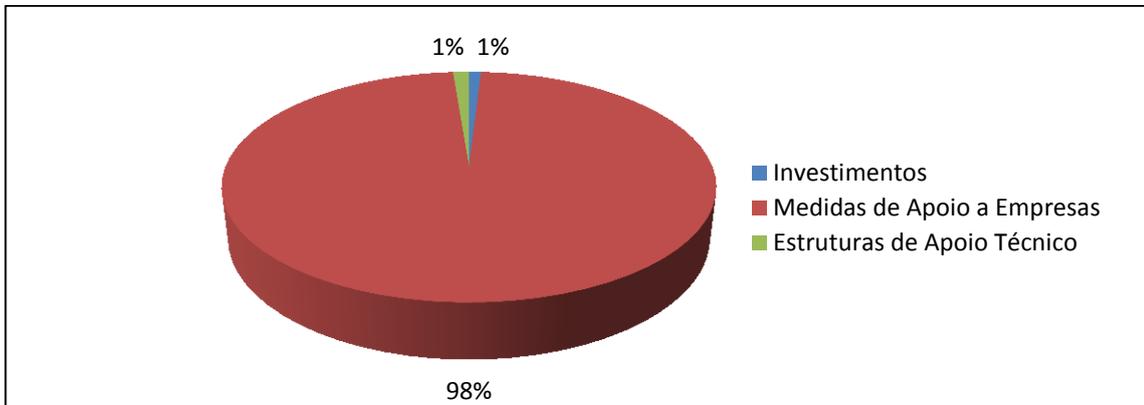
No que respeita às despesas provenientes do PIDDAC, o aumento do montante previsto para 2011 deve-se, sobretudo, a um incremento significativo das medidas de apoio às empresas, de 498.960.000 para 624.143.197 euros, acompanhado de um aumento da rubrica investimentos, de 3.700.000 para 6.000.000 euros.



Por sua vez, a análise do gráfico abaixo representado permite-nos concluir que grande parte das despesas de Funcionamento, no ano de 2011, diz respeito a Medidas de Apoio a Empresas, representando mais de metade do valor total, mais concretamente, 54% do mesmo, seguidas das Despesas com pessoal (25%), Aquisição de Bens e Serviços (16%), Outras Despesas Correntes (4%) 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%), representando os Investimentos e as Estruturas de Apoio Técnico apenas 2% do seu montante global.



# Lista de Abreviaturas e Siglas

---

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AGIIRE – Gabinete de Intervenção Integrada para a Reestruturação Empresarial

BBP – *Benchmarking* e Boas Práticas

BD – Base de dados

CD – Conselho Directivo

CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial

CE – Comissão Europeia

CEO – Chief Executive Officer

CIRE – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas

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 Pannel*

EC – Encontros para a Competitividade

EEA – *European Enterprise 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

MBO – *Management Buy In*

MBI – *Management Buy Out*

MEID – Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

MODCOM – Sistema de Incentivos a Projectos de Modernização do Comércio

OLL – Observatório de *Living Labs*

PEC - Plano de Estabilidade e Crescimento

PEC – Procedimento Extrajudicial de Conciliação

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 bonificado 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

PT - Portugal

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SCT – Sistema Científico e Tecnológico

SG - Secretaria-Geral

SI - Sistemas de Informação

SIAC – Sistema de Apoio a Acções Colectivas

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

SIGPS – Sistema de Informação de Gestão de Participações Sociais

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

SIRME – Sistema de Incentivos Financeiros à Modernização e Revitalização Empresarial

SME – *Small and medium enterprises*

UAL – Universidade Autónoma de Lisboa

UE – União Europeia

UO – Unidade Orgânica

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VE – Vector Estratégico

