



IAPMEI

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Plano de Atividades 2015



IAPMEI



COM AS EMPRESAS

Índice

I. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	2
II. CONJUNTURA ATUAL E PROJEÇÕES.....	7
III. MISSÃO, VISÃO, VALORES E ORGANOGRAMA.....	9
IV. ÁREAS DE ATUAÇÃO	11
A. Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Competitividade Empresarial.....	12
B. Incentivo ao Investimento Empresarial Qualificado.....	21
C. Promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial.....	24
D. Suporte à Intervenção.....	27
V. ORGANIZAÇÃO E RECURSOS	32
A. Organização do Suporte	33
B. Organização da Intervenção Externa	37
C. Recursos Humanos.....	44
D. Recursos Financeiros	46
VI. LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	49

I. Sumário Executivo

Num ambiente de crescente globalização, o papel de instituições como o IAPMEI tem vindo a adquirir maior importância. A forma como estas estão organizadas e desenvolvem as suas atividades constitui um contributo relevante para a melhoria do desempenho económico das empresas e das economias nacionais. A par de outros fatores, como a acumulação de capital, o conhecimento, competências e a inovação, a qualidade destas instituições é, também, determinante para o progresso económico.

Numa fase em que a procura de crescimento nacional assenta sobretudo na iniciativa privada, o IAPMEI tem responsabilidades acrescidas na forma como concebe e planeia a sua intervenção, pelo seu potencial de impacto nas vantagens competitivas das PME portuguesas.

O seu estatuto, atualmente em revisão, dá uma atenção especial à simplificação e modernização da estrutura e à promoção de um ambiente económico de estímulo à eficiência e à concorrência, que corresponda às melhores condições para o desenvolvimento empresarial e reforço da capacidade competitiva nos mercados globalizados. No quadro das atuais responsabilidades institucionais, as suas funções centram-se na promoção da competitividade, do empreendedorismo e da inovação, no incentivo ao investimento empresarial e na promoção de soluções de financiamento e revitalização, concebendo e gerindo instrumentos financeiros e de apoio, promovendo parcerias adequadas e vocacionando os sistemas de incentivo ao investimento empresarial para iniciativas que melhorem a capacidade competitiva através da inovação.

Decorrente do DL nº 82/2014, que reposiciona estrategicamente o IAPMEI, a **missão** do Instituto é:

“Promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade das PME, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do ME, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção - Geral das Atividades Económicas (DGAE)”.

Enquanto braço armado do ME para a economia, e no âmbito da reorientação estratégica no apoio às empresas, empresários e empreendedores, a intervenção do IAPMEI é determinada, essencialmente, pelas atribuições constantes na lei orgânica publicitada pela Portaria 51/2015 de 26 de fevereiro e pelas orientações dos programas nacionais e comunitários que disponibilizam instrumentos financeiros, bem como outros programas relacionados com a missão e atribuições do IAPMEI. Para 2015, as responsabilidades do IAPMEI são acrescidas no âmbito dos Programas Operacionais ligados aos quadros comunitários porque, a par do encerramento do quadro anterior, o IAPMEI receberá atividade do novo quadro Portugal 2020.

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

Mas a estas áreas, e ainda âmbito do mesmo DL, de Maio de 2014, junta-se uma outra, que decorre da crescente globalização do ambiente de negócios, com impacto na prestação de serviços de apoio às empresas:

“No domínio das relações internacionais relativo à indústria e inovação, sem prejuízo das competências da DGAE de coordenação e acompanhamento das relações bilaterais europeias e internacionais, no âmbito de atuação do ME:

- i) Assegurar a participação do ME no quadro dos assuntos europeus no âmbito das suas competências, designadamente nos processos de transposição das diretivas e de execução de regulamentos, bem como dos processos de pré -contencioso e contencioso da União Europeia;*
- ii) Propor e desenvolver atividades no âmbito da cooperação internacional, europeia e bilateral, designadamente com os países de língua oficial portuguesa, em articulação com os órgãos e serviços do Ministério dos Negócios Estrangeiros, no âmbito das suas competências”.*

E, ainda, com vista à racionalização de serviços, decorrente da extinção, por fusão, das direções regionais da economia, são as suas atribuições no domínio da indústria, comércio e serviços integradas no IAPMEI, que passa a assegurar *“a presença regional e a prestação de proximidade dos respetivos serviços aos investidores e às empresas”.*

Finalmente, o mesmo DL revoga a intenção de dissolver a Agência de Inovação, com vista *“ao crescente alinhamento nas políticas prosseguidas nas áreas da ciência e da economia”.*

No âmbito desta reorientação estratégica, o IAPMEI propôs já à tutela ajustamentos organizacionais conducentes a alinhar a estrutura com as novas orientações, que podem originar reformulação substancial do atual Plano.

No que respeita a serviços de apoio às empresas, os objetivos que orientarão a intervenção nos próximos anos continuam a apontar para o desenvolvimento do empreendedorismo qualificado e facilitação do arranque de empresas inovadoras, desenvolvimento de capacidades empresariais para a inovação, competitividade, e internacionalização e promoção de estratégias de crescimento, sustentabilidade e revitalização. A atividade de suporte visa a melhoria do potencial de gestão dos programas e de intervenção junto das empresas, tornando-o mais qualificado, alinhado e eficiente.

As áreas de intervenção neste âmbito são as seguintes:

- **Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial**, associada à facilitação de soluções de financiamento, nas fases de ideia e desenvolvimento, criação e arranque, crescimento e internacionalização, através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação e da Iniciativa “Portugal Sou Eu”;

- **Incentivo ao investimento empresarial**, nas fases de criação, arranque e crescimento, através dos Programas COMPETE e MODCOM e do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação;
- **Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial**, através do Programa Revitalizar e do SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial, dinamizando processos negociais de transmissão e revitalização, e facilitando o financiamento através de instrumentos financeiros específicos.

Apresenta-se seguidamente a orientação para estas áreas de atividade.

Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial

O País não pode desperdiçar, nesta fase, qualquer potencial empreendedor, fundamental para a renovação da sua estrutura empresarial. Visa-se, por isso, incrementar o fomento do empreendedorismo qualificado e inovador, criando condições para a retenção de talentos e o surgimento de novos projetos, com destaque para os que têm com origem em jovens qualificados, dinamizando soluções que facilitem o financiamento dos projetos, designadamente, através de crédito e capital.

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

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

- **Desenvolvimento de competências empresariais** para a inovação, competitividade e internacionalização – uma vez que as vantagens competitivas das empresas devem assentar nas capacidades e competências, e na utilização eficiente e eficaz dos recursos-chave. As empresas necessitam, por isso, de recursos humanos com habilidades, capacidades e conhecimento amplos e flexíveis;
- **Transferência para as empresas de conhecimento e tecnologia do SCTN e indução de dinâmicas de inovação** - dado que a acumulação de conhecimento e a valorização económica de novas ideias podem ser incrementadas pela transferência de conhecimento e tecnologia interempresas e das ESCT para as empresas e pelo desenvolvimento da atividade de I&D, a ligação aos centros de conhecimento e tecnologia é fundamental e deve ser estimulada, para que as empresas, reforçando as suas capacidades de desenvolvimento, possam adaptar os seus produtos às exigências dos mercados internacionais. O próprio envolvimento nestes mercados induz, por si só, processos de inovação e modernização nas empresas que neles operam;

- **Sustentabilidade das estratégias de inovação, competitividade e internacionalização** - perante a quebra do investimento empresarial, que está a ser condicionada pelas continuadas dificuldades de acesso ao financiamento por parte das empresas, em particular por parte das PME – o financiamento dos investimentos através de crédito bancário está a baixar significativamente e, em contrapartida, o recurso a autofinanciamento está a aumentar - a atuação nesta fase do ciclo de vida empresarial visa estimular a criação de condições que promovam estratégias de crescimento, inovação e a competitividade sustentáveis.

Incentivo ao investimento empresarial

As quebras acentuadas no investimento privado têm impactado desfavoravelmente no PIB nacional. Não obstante as perspetivas animadoras para os próximos anos, as estatísticas mostram índices de investimento tímidos e que as empresas investidoras reduziram os níveis do mesmo. A quebra do investimento empresarial nos últimos anos decorre em muito da contração do consumo, mas também das dificuldades no acesso ao financiamento, em particular por parte das PME. Arrastado pela quebra do crédito bancário, o recurso aos fundos comunitários para investimento empresarial também está a baixar, ainda que em menor grau. Por isso, é muito importante continuar a incentivar o investimento empresarial de forma a tornar as empresas mais competitivas e a potenciar a sua internacionalização, conjugado com um reforço da facilitação do acesso a financiamento.

Os incentivos financeiros a disponibilizar pelo IAPMEI, que correspondem a subsídios reembolsáveis e a fundo perdido, serão atribuídos aos investimentos a realizar ao longo do ciclo empresarial até à fase de crescimento e internacionalização através dos novos programas Portugal 2020 e MODCOM, a par do acompanhamento das operações apoiadas no último quadro comunitário.

Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial

O atual contexto económico e financeiro exige o reforço da atuação na gestão dos programas e na mobilização dos instrumentos disponíveis para a recuperação e revitalização de empresas em dificuldades mas com potencial de viabilização, em parceria com entidades públicas e privadas, designadamente, a banca. Prevendo-se um incremento substancial do número de empresa em dificuldade, aqueles instrumentos contribuirão para evitar ou minimizar a perda de postos de trabalho, competências e outros ativos.

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

O Programa REVITALIZAR comporta os seguintes instrumentos:

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

Suporte à intervenção externa

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

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

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

II. Conjuntura Atual e Projeções

Face à evolução da situação económica do país, o IAPMEI prossegue o reforço dos pilares da sua atuação nos serviços às empresas – continuar a fomentar o empreendedorismo qualificado e inovador, a dinamizar soluções facilitadoras de acesso ao financiamento, em particular o financiamento bancário, e também de apoio à revitalização e recuperação empresarial, assim como apoiar as empresas na procura de competitividade, de forma a potenciar a sua internacionalização e, em particular, a sua internacionalização para mercados não tradicionais, permanecem apostas-chave. Ainda nesta área, irá incorporar a atuação que lhe advém da extinção, por fusão, das DRE, com destaque para a área dos licenciamentos.

A par dos serviços às empresas, o IAPMEI aprofundará atividade na colaboração com outros serviços da Administração Pública na preparação de legislação relativa à regulação e regulamentação da atividade empresarial, bem como nos pareceres e acompanhamento a iniciativas e políticas públicas com reflexo nas PME, nacional e internacionalmente, sem prejuízo das competências atribuídas à DGAE.

No que respeita à envolvente, tudo parece apontar para o reforço de sinais positivos, ainda que cautelosos, verificados de há algum tempo a esta parte. No mais recente Inquérito de Conjuntura ao Investimento (INE), do passado mês de Julho, os empresários portugueses esperam um crescimento de 2,4% em 2014, que compara com a variação de 1,1% obtida no inquérito de Outubro de 2013, tendo sido revisto em alta o investimento de 2013. Contudo, cumpre assinalar que parece existir uma clara divisão entre grandes empresas e as PME, com o otimismo das organizações maiores a ser contrabalançado pelo contributo negativo das pequenas e médias empresas. O principal facto limitativo do investimento empresarial identificado pelas empresas foi a deterioração das perspetivas de venda, seguindo-se a incerteza sobre a rentabilidade dos investimentos.

Ainda de acordo com o INE, as expectativas das empresas exportadoras de bens apontam para um crescimento de 1,2% em 2014 das suas exportações, em termos nominais, face a 2013. No Comércio Extra-EU, as perspetivas são de um acréscimo de 1,0% e, no Comércio Intra-EU, de +1,3%. Excluindo os Combustíveis e lubrificantes, as expectativas reveladas pelas empresas indicam um aumento nominal de 4,3% no Comércio Internacional, de 7,3% no Comércio Extra-UE e de 3,3% no Comércio Intra-UE.

Já em Junho passado, o Banco de Portugal apresentava as projeções para a economia portuguesa 2014-2016, com taxas de crescimento médias anuais de 1,1% em 2014, 1,5% em 2015 e 1,7% em 2016, perspetivando um ritmo de crescimento próximo do projetado para a área do euro.

As projeções apontam para uma recuperação da atividade económica caracterizada por uma aceleração da procura interna, naturalmente condicionada ainda pela necessidade de redução dos níveis de endividamento das famílias e das empresas, e por um crescimento robusto das exportações, que contribuirão com cerca de um ponto percentual para o crescimento do PIB.

À semelhança do que se tem verificado nos últimos anos, o peso da procura interna no PIB continuará a reduzir-se, sendo que em 2016 as exportações deverão corresponder a cerca de 45% do PIB (mais 12 pontos percentuais em relação a 2008).

Projeções do Banco de Portugal : 2014-2016 | Taxa de variação anual, em percentagem

	Pesos	BE junho 2014				BE abril 2014			
	2013	2013	2014 ^(p)	2015 ^(p)	2016 ^(p)	2013	2014 ^(p)	2015 ^(p)	2016 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-1.4	1.1	1.5	1.7	-1.4	1.2	1.4	1.7
Consumo Privado	64.6	-1.7	1.4	1.5	1.5	-1.7	1.3	1.1	1.2
Consumo Público	19.0	-1.8	-0.2	-1.4	0.2	-1.7	-0.9	-0.5	0.3
Formação Bruta de Capital Fixo	14.8	-6.6	0.8	3.7	3.9	-6.6	1.8	4.4	4.5
Procura Interna	98.9	-2.6	1.4	1.0	1.6	-2.6	1.2	1.2	1.6
Exportações	40.7	6.1	3.8	6.1	5.6	6.1	5.3	5.1	5.4
Importações	39.5	2.8	4.6	4.8	5.5	2.8	5.4	4.7	5.1
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p)									
Procura interna		-2.6	1.4	1.0	1.6	-2.6	1.2	1.2	1.5
Exportações		2.3	1.5	2.5	2.4	2.3	2.1	2.1	2.3
Importações		-1.1	-1.8	-2.0	-2.3	-1.1	-2.1	-1.9	-2.2
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		2.6	2.8	4.0	4.3	2.6	3.3	3.7	4.2
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		1.7	2.0	3.0	3.3	1.7	2.6	3.1	3.6
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC)		0.4	0.2	1.0	1.1	0.4	0.5	1.0	1.1

Fonte: Banco de Portugal.

Nota: (p)-projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas

No que respeita à evolução por sectores, a atividade no setor privado será a responsável por este crescimento, continuando o sector público a contrair em 2014 e 2015, com um crescimento virtualmente nulo previsto para 2016.

O Banco de Portugal prevê ainda a continuação da redução gradual da taxa de desemprego ao longo destes anos, sendo que o emprego no sector privado continuará a recuperar a um ritmo inferior ao da atividade económica, determinando um aumento da produtividade, ao mesmo tempo que o sector público continuará a diminuir em 2015, estabilizando já em 2016.

Nos últimos números apresentados sobre emprego, já em Agosto, o INE apresentava uma taxa de desemprego de 13,9%, uma melhoria substancial, ainda que atribuível em parte à sazonalidade relativamente a estimativas divulgadas no início do ano.

III. Missão, Visão, Valores e Organograma

A missão do Instituto consagrada no Decreto-Lei n.º 82/2014 de 20 de Maio é:

“Promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do ME, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção - Geral das Atividades Económicas (DGAE), nos domínios da indústria e inovação e das direções regionais da economia (DRE) e nos domínios do comércio e serviços”.

O desempenho empresarial é cada vez mais importante para o crescimento consolidado da economia. O atual contexto económico e financeiro evidenciou ainda mais a necessidade de transformação no perfil de qualificação e na produtividade do tecido empresarial.

Para atingir níveis de competitividade que permitam ganhar e consolidar posições no mercado global, é preciso criar condições favoráveis ao reforço do espírito empresarial e à melhoria da competitividade das PME no contexto internacional, qualificando as equipas de gestão e desenvolvendo produtos e serviços inovadores.

O grande desafio que se coloca ao IAPMEI é pois contribuir visivelmente para a criação e consolidação de uma base empresarial com dimensão crítica, assente em atividades de alto valor acrescentado, inovadora e exportadora.

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

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

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

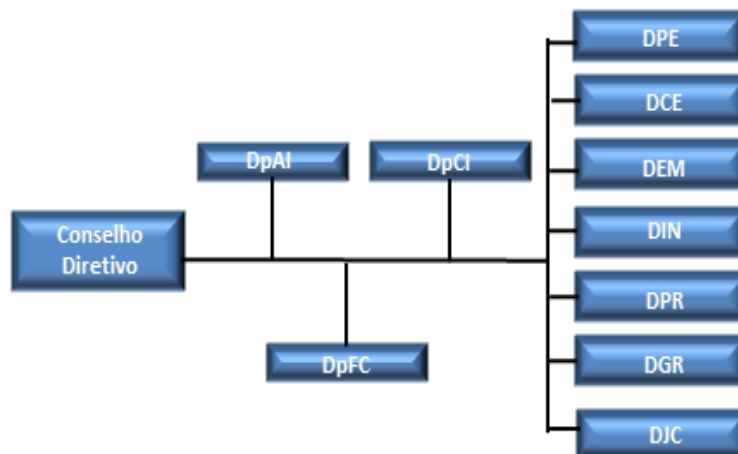
- **Proximidade às empresas:** orientação da atividade para a oferta de valor às PME, através de soluções que respondam às suas necessidades e expectativas e valorizem o seu contributo para a competitividade económica e o emprego nacionais, disponibilizadas por uma estrutura descentralizada;

- **Parceria e cooperação:** promoção de uma cultura de parceria, através de cooperação estreita com agentes da envolvente empresarial, na procura de sinergias que induzam mais eficácia no apoio às PME;
- **Integridade e rigor:** atuação baseada em padrões de ética, isenção, transparência e rigor no relacionamento com empresários e empreendedores, no cumprimento estrito da missão de serviço público.

A credibilidade e o reconhecimento público, enquanto agência no apoio às PME e instrumento vital do ME para a prossecução das políticas públicas dirigidas às empresas, serão o reflexo expectável do incremento da inserção destes valores.

Organograma

De acordo com os estatutos atuais, a estrutura orgânica prevê um secretário-geral e unidades nucleares designadas por direções, podendo incluir unidades flexíveis nos termos definidos no regulamento, conforme organograma abaixo. Mas a introdução da nova Lei Orgânica originou proposta do IAPMEI, a aguardar aprovação, de novos estatutos que contemplam alterações à estrutura orgânica agora apresentada, com vista a uma resposta mais ágil às funções cometidas ao Instituto.



No âmbito do suporte à intervenção, a estrutura é composta pelas seguintes unidades nucleares: Direção de Planeamento e de Políticas de Empresa (DPE), Direção de Gestão e Organização de Recursos (DGR), Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) e ainda nos Departamentos de Auditoria Interna (DpAI), no da Fiscalização e Controlo (DpFC) e no da Comunicação e Imagem (DpCI).

No âmbito da atuação externa, é composta pela Direção de Proximidade Regional e Licenciamento (DPR), Direção de Empreendedorismo e Inovação (DEM), Direção de Capacitação Empresarial (DCE) e a Direção de Investimentos para a Inovação e Competitividade Empresarial (DIN).

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

IV. Áreas de Atuação

Enquanto entidade estratégica do ME no apoio às empresas, empresários e empreendedores, a intervenção do IAPMEI é determinada, essencialmente, pelas atribuições constantes na lei orgânica e pelas orientações dos programas nacionais e comunitários que disponibilizam instrumentos financeiros, bem como outros programas relacionados com a missão e atribuições do IAPMEI. Para 2015, as responsabilidades do IAPMEI são acrescidas no âmbito dos Programas Operacionais ligados aos quadros comunitários porque, a par do encerramento do quadro anterior, o IAPMEI receberá atividade do novo quadro Portugal 2020.

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

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

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

- **A1 - Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial**, associada à facilitação de soluções de financiamento, nas fases de ideia e desenvolvimento, criação e arranque, crescimento e internacionalização, através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação e da Iniciativa “Portugal Sou Eu”;
- **A2 - Incentivo ao investimento empresarial qualificado**, nas fases de criação, arranque e crescimento, através dos Programas COMPETE e MODCOM e do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação;

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

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

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

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

A. Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Competitividade Empresarial

A1. Empreendedorismo e criação de empresas

Visa-se estimular a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo e apoiar o surgimento e desenvolvimento de ideias e a concretização de conceitos de negócio inovadores, bem como dinamizar soluções que facilitem o financiamento na criação e arranque de negócios, designadamente, através de crédito e capital.

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

- Desenvolver condições para promover o espírito empreendedor, o surgimento e o desenvolvimento de ideias de negócio através da criação da dinamização de uma rede alargada de parcerias de base nacional, regional e local, que contemple a formação de formadores e a deteção e seleção das melhores práticas;
- Concluir as ações do projeto Passaporte para o Empreendedorismo, dirigido a jovens licenciados, apoiando a capacitação, a viabilidade e a capacidade de consolidação dos projetos empresariais;
- Dinamizar processos, no âmbito de parcerias alargadas, conducentes à concretização de operações de financiamento a novos projetos empresariais, através de soluções de crédito e capital, envolvendo uma articulação com os operadores (bancos, entidades gestoras de capital de risco, Business Angels) e outras entidades da envolvente;
- Participar no desenvolvimento de novas soluções de crédito e capital no âmbito do Portugal 2020.

O plano de fomento do empreendedorismo facilitará o acesso a assistência técnica e a soluções de crédito e capital, na fase de criação ou na fase inicial do ciclo de vida de empresas com projetos diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Releva-se, neste âmbito, o Estatuto IAPMEI Inovação, como forma de discriminar positivamente os projetos com carácter inovador, designadamente, na repartição assimétrica de mais-valias em operações de capital de risco.

A1.1. Objetivos

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O1.	Promover o espírito empreendedor	50	I11.Nº de participações com intervenção em ações de divulgação e sensibilização	36	OE1	DEM

		50	I12. Nº de parceiros/entidades envolvidas em processos de acompanhamento e assistência ao desenvolvimento de conceitos e à concretização de novos negócios	30		DEM
O2.	Promover a criação e o arranque de empresas inovadoras	20	I21. Percentagem de conceitos de negócio finalizados no âmbito do Passaporte para o Empreendedorismo	85%	OE1; OE2	DEM
		30	I22. Nº de empreendedoras/es com projetos detetados, assistidos e capacitados, com intermediação ou encaminhados para solução de financiamento	50	OE1	DEM
		50	I23. Nº de empresas em fase de criação ou “early stage”, financiadas através de soluções específicas de crédito e de fundos de capital de risco.	180		DEM

A2. Inovação, Crescimento e Internacionalização

O crescimento sustentado da economia pressupõe uma crescente capacitação e qualificação do tecido empresarial, com destaque para a dimensão produtiva, tendo em vista o reforço da sua competitividade nos mercados globais, cada vez mais especializados e exigentes, através da promoção do conhecimento e inovação, e da criação de condições que potenciem competências e capacidades das empresas e envolvente para a cooperação internacional.

O apoio ao crescimento e internacionalização das empresas assentará em três eixos:

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

A2.1. Objetivos de desenvolvimento de competências empresariais

As vantagens competitivas das empresas passam pela utilização otimizada de recursos-chave, com destaque para equipas com habilidades, capacidades e conhecimentos amplos e flexíveis. Para o desenvolvimento de competências, o IAPMEI presta apoio técnico às PME no desenvolvimento de atividades conducentes ao reforço da sua competitividade, nomeadamente no diagnóstico e análise estratégica das suas competências e na formulação de estratégias de investimentos e de qualificação de recursos humanos.

Nesse âmbito, o Instituto irá promover:

- ações de formação-ação de longa duração (dez meses) destinadas às equipas de gestão das empresas e ações de capacitação de curta duração para o desenvolvimento de competências de inovação. Será também disponibilizado um serviço de tutoria na gestão da formação profissional.
- assistência técnica personalizada às empresas com projetos com inventivo contratado, identificação de empresas em situação económico-financeira difícil e disponibilização de um serviço de atendimento diário a empresas, empreendedores e outras entidades do ambiente de negócios.
- plataforma online onde as empresas poderão realizar diagnósticos de competências, por forma a serem apoiadas na elaboração dos respetivos planos de melhoria.
- produção de conhecimento sobre setores empresariais e sobre as novas abordagens à inovação desenvolvidas pelos “living labs” e pelos “fab labs”.

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O3.	Desenvolver competências empresariais para a inovação, competitividade e internacionalização	35	I31. N.º de empresas participantes no programa de formação-ação para reforço da competitividade.	200	OE2	DCE
		35	I32. N.º de ações de capacitação para a comunicação empresarial.	18		DCE
		30	I33. N.º de Planos de Melhoria de Competências elaborados.	100		DCE
O4.	Dinamizar o serviço de informação e aconselhamento	20	I41. N.º de empresas visitadas com incentivo ao investimento contratado.	940	OE1	DPR; DIN
		30	I42. N.º médio mensal de atendimentos nos vários canais.	1400	OE2	DpCI
		50	I43. N.º de sessões realizadas para capacitação das empresas.	26		DPR

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

A dinamização dos processos de transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico para as empresas constitui um dos domínios críticos na indução de dinâmicas de inovação. O IAPMEI facilita a intermediação entre os resultados de investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação e a sua aplicação empresarial; e ainda, o reforço dos projetos de ID&T colaborativos, gerados como necessidade concorrencial das empresas.

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

- Apoio e acompanhamento das dinâmicas de eficiência coletiva e clusterização;
- Apoio e acompanhamento de dinâmicas de transferência de tecnologia, “Vales I&DT” e “Vales Inovação”, para o apoio à aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação, bem como de serviços de I&D e de assistência tecnológica, por parte de PME, a entidades do SCTN ou outras;
- Participação nacional em programas projetos e iniciativas comunitárias que promovam boas práticas e transferência de conhecimento, e outras atividades comunitárias com reflexo nacional como a Enterprise Europe Network, que inclui governação do consórcio nacional, os Enterprise European Promotion Awards ou a European SME Week;
- Estímulo à utilização de ferramentas estratégicas de gestão, com destaque para o Índice de Benchmarking Português e o Innovation Scoring, com a COTEC;
- No âmbito das redes de fornecedores entre pequenas e médias empresas nacionais, a realização de sessões de trabalho entre empresas com volumes relevantes de importação de bens (superiores e um milhão e meio de euros) e outras empresas potenciais fornecedoras que possam vir a substituir essas importações.

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O5.		25	I51.Nº de sessões de trabalho com empresas e centros de conhecimento «Dia Aberto do Conhecimento».	15	OE2	DPR

	Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas	45	I52. Nº de PME acompanhadas na realização de projetos de transferência de conhecimento e tecnologia e envolvidas em estudos ou outras iniciativas de divulgação, informação técnica ou demonstração, no âmbito dos Vales I&DT, Inovação, Empreendedorismo.	1000		DIN
		30	I53. Proporção de análises de candidaturas de qualificação de Clusters efetuadas dentro do prazo.	75%		DEM
O6.	Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação	30	I61. Nº de boas práticas, estudos e casos de sucesso divulgados, nomeadamente no âmbito do empreendedorismo e competitividade das PME.	10	OE2	DEM
		40	I62. Nº de serviços “SME Instrument” e de “Reforço da Gestão de Inovação” nas PME	10		DEM
		30	I64. Nº de sessões de trabalho para o reforço das redes de fornecedores no projeto «Rede de Fornecedores»	15		DCE

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

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

A atuação nesta fase do ciclo de vida empresarial visa estimular a criação de condições que promovam estratégias de crescimento, inovação e a competitividade sustentáveis. Por isso, a

atuação do Instituto no âmbito do programa FINCRESCE foca-se na problemática do financiamento das empresas ao longo da fase de crescimento e internacionalização. Às empresas com superior perfil de risco e que adotem estratégias de crescimento e reforço da competitividade será reconhecido o seu mérito, conferida notoriedade e facilitado o acesso a condições de financiamento melhoradas. Para isso, concorre a concessão de benefícios e a promoção da imagem e notoriedade das PME Líder e PME Excelência (estatutos atribuídos em parceria com a banca, baseados em notações de “rating” e critérios económico-financeiros), através de publicações e realização de seminário temáticos. O reconhecimento e a valorização do papel destas PME são centrados no seu contributo potencial para o crescimento económico, manutenção e criação de emprego e incremento das exportações, através da implementação das suas estratégias.

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

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O7.	Facilitar a sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização	50	171. Nº de empresas envolvidas em ações de comunicação e em eventos de valorização ou qualificação	1000	OE3	DCE
		50	172. Nº de empresas com facilitação de acesso a financiamento através da atribuição/renovação do estatuto PME Líder em 2015	5500		DCE

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

O IAPMEI, que integra a Rede de Responsabilidade Social das Organizações (RSO PT), tendo-a coordenado no triénio 2012-2014, pretende assegurar com sucesso a transferência da Presidência da Rede e manter e reforçar o nível de responsabilidade do Instituto nos grupos de Trabalho “Observatório de Boas Práticas e “Procurement socialmente responsável”., bem como retomar a

participação no grupo de trabalho “ISO 26.000”, que suspendeu durante o período de coordenação da Rede.

A2.4. Iniciativas

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

N.º	Projeto/Iniciativa	Grau de execução 2015	Impacto no objetivo operacional	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini1.	Grau de execução do Working Programme da Enterprise Europe Network, incluindo Governação, a vigorar em 2015-2016	85%	O4.	NÃO	DEM
Ini2.	Implementação de um sistema de inteligência para o acompanhamento e monitorização das dinâmicas de Clusterização	50%	O2; O5	SIM	DEM

B. Incentivo ao Investimento Empresarial Qualificado

O acesso das PME a financiamento tem sido muito difícil desde o início da crise.

O agravamento da queda do Produto Interno Bruto (PIB) decorreu em parte das quebras acentuadas no investimento privado que decorreram da contração do consumo, mas também das dificuldades no acesso ao financiamento, em particular por parte das PME. Arrastado pela quebra do crédito bancário, o recurso aos fundos comunitários para investimento empresarial também baixou, ainda que em menor grau.

A gestão de incentivos tem por isso responsabilidades acrescidas em 2015, sendo que a atividade se desenvolverá nos seguintes vetores:

- No âmbito do QREN, será relevante o esforço de identificação de investimentos não executados e de avaliação e encerramento de projetos, preparando já a fase de encerramento a ocorrer até 2015;
- No âmbito dos Fundos de Modernização do Comércio será dada sequência à execução dos projetos aprovados na primeira fase do Comércio Investe, nas suas duas vertentes de apoio individual e a projetos conjuntos. Será igualmente desenvolvida uma nova fase de candidaturas de acordo com o calendário definido pelo Governo;
- O arranque do novo Portugal 2020, com definição de novos instrumentos e desenvolvimento dos trabalhos de aprovação e contratação dos primeiros projetos, bem como a execução dos apoios aprovados e contratados.

Neste âmbito, o IAPMEI continuará a aprofundará o seu envolvimento em função das competências que lhe foram atribuídas, dando assim sequência aos trabalhos já desenvolvidos no âmbito da negociação do acordo de parceria, nomeadamente através do desenvolvimento dos trabalhos de especialização inteligente com vista à definição de uma estratégia nacional de inovação e investigação. A aplicação mais eficiente e adequada destes instrumentos terá um impacto relevante junto das empresas beneficiárias dos apoios.

B1. Objetivos

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O8	Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado	30	I81. Proporção dos encerramentos previstos realizados, no âmbito do QREN.	100%	OE1; OE2	DIN
		40	I82. Proporção do pagamento de incentivo ao investimento previsto, efetuado no âmbito dos programas do QREN e MODCOM.	100%		DIN
		30	I83. Valor dos créditos em contencioso, recuperados ou arquivados no ano.	14M€		DJC
O9	Aumentar a eficiência no processamento e controlo do incentivo ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM	35	I91. Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo.	90%		DIN
		35	I92. Proporção de decisões dentro do prazo, relativas aos pedidos de pagamento entrados no ano.	85%		DIN
		30	I93. Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo contratualizadas dentro do prazo.	90%		DIN
O10	Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento, no âmbito dos programas QREN, MODCOM	40	I101. Proporção de relatórios de auditoria no âmbito do Comércio Investe e QREN e de acompanhamentos de ações de controlo realizadas pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão e autoridades de gestão, realizados dentro do prazo.	95%	DpFC	

		30	I102. Proporção da despesa controlada nos relatórios de auditoria no âmbito do Comércio Investe.	8%		DpFC
		30	I103. Proporção dos encerramentos de auditorias previstos, executados corretamente.	95%		DpFC

B2. Iniciativas

A “Conta Corrente” é uma plataforma que permite às empresas a consulta e interação fácil com o IAPMEI em qualquer momento e em qualquer fase do ciclo de vida das candidaturas. Dado o reconhecido mérito da plataforma, pretende explorar-se agora o seu potencial, ampliando as facilidades associadas, e complementando-as com ações de acompanhamento destinadas a facilitar e incrementar, presencialmente e à distância, o contacto do IAPMEI com as empresas beneficiárias de sistemas de incentivos.

Visando o aperfeiçoamento continuado do sistema, estão previstos os seguintes projetos e iniciativas:

N.º	Projeto/Iniciativa	Grau de execução 2015	Impacto no objetivo operacional	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini3.	Alargar o leque de funcionalidades de interação desmaterializada com as empresas explorando o potencial da "Conta Corrente" Online.	100%	O8	SIM	DIN; DGR
Ini5.	Desenvolvimento da ferramenta para auditorias aos projetos do Comércio Investe.	100%	O8	NÃO	DpFC; DGR/DpSI

C. Promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial

Com um incremento substancial do número de empresas em dificuldade, aumenta a pressão sobre a mobilização dos mecanismos disponíveis para a recuperação e revitalização de empresas em dificuldades com potencial de viabilização.

Visa-se promover a consolidação e o crescimento do tecido empresarial através de processos de revitalização de empresas que se encontrem em dificuldade, concretizando processos de reestruturação interna em articulação com os respetivos credores, incluindo processos de fusão e aquisição.

O foco da atividade no domínio da Revitalização Empresarial continua centrado na gestão e acompanhamento dos diversos instrumentos vocacionados para este objetivo. Para além da ligação ao universo das empresas em dificuldade, mas com potencial de recuperação, uma atuação eficaz pressupõe a articulação regular com diversas entidades com ligação a esta realidade, relevando-se, entre outras, as unidades orgânicas do IAPMEI, os credores públicos e os credores financeiros.

Em termos operacionais, os recursos afetos à Revitalização continuarão a assegurar:

- a gestão do SIREVE;
- o acompanhamento da carteira de participadas do FRME;
- a monitorização das empresas que recorrem ao PER (Processo Especial de Revitalização);
- o apoio à CDAIPR (Comissão de Desenvolvimento e Acompanhamento do Programa Revitalizar, a coordenação da CTR (Comissão Técnica do Revitalizar);
- a elaboração de pareceres sobre pedidos de enquadramento no DL. N.º 220/2006 (Declaração de empresas em reestruturação) e os processos de insolvência em que o IAPMEI se apresenta como credor.

Pretende-se atuar com regularidade não apenas na monitorização dos processos que correm nas diversas plataformas de negociação estruturada, mas também na monitorização, por amostragem, das empresas que a elas recorrem, tendo em vista avaliar resultados e os efeitos destes processos na vida das empresas e da economia

Tendo em vista contribuir para uma maior taxa de recuperação de empresas que se submetem a processos de recuperação ao abrigo das diversas plataformas estruturadas, pretende-se implementar um mecanismo de *“Early Warning”* que, com base em modelos preditivos, permitirá às empresas procederem a um diagnóstico sumário da sua situação económica e financeira, com emissão de uma recomendação caso se revele adequado dar início a um processo de reestruturação e negociação.

Fora do âmbito do PER e do SIREVE, o IAPMEI irá apoiar, no âmbito do FINTRANS, as empresas nos domínios da Dimensão, Transmissão e Sucessão Empresarial, dinamizando um mercado de transmissão, envolvendo também agentes privados e outras entidades, com vista a criar condições para proporcionar às PME oportunidades de crescimento através de processos de fusão e aquisição

e, igualmente, oportunidade de alienação total ou parcial a empresas com dificuldade para prosseguir o seu desenvolvimento.

C1. Objetivos

Os objetivos operacionais para esta área de atuação são os seguintes:

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O11	Promover a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do REVITALIZAR / SIREVE	20	I111. Nº de ações de divulgação, sensibilização e capacitação para promover a revitalização de empresas viáveis.	10	OE3	DCE/ DpRE
		40	I112. Proporção dos processos SIREVE concluídos dentro do prazo.	90%		DCE/ DpRE
		40	I113. Grau de execução de acordos no âmbito do SIREVE.	33%		DCE/ DpRE
O12	Facilitar processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF - Processos Específicos de Revitalização e financiamento e fora do âmbito do PER - Processos Especial de Revitalização, PIRE e SIREVE.	50	I121.Nº de empresas com aconselhamento, assistência e ou intermediação em processos de negociação	40		DCE
		50	I122. Proporção de casos encaminhados para uma solução de reestruturação financeira e ou de financiamento.	15%		DCE
O13	Facilitar o acesso a soluções e mecanismos de financiamento empresarial.	40	I131. Nº de participadas financeiras e Fundos com acompanhamento e ou participação na gestão	10		DCE

		60	I132. Negociações com entidades do sistema financeiro bem-sucedidas sobre a criação, ampliação e ou alteração de condições de soluções de financiamento para empreendedores e empresas	5		DCE
O14	Dinamizar processos de transmissão e de obtenção de dimensão inorgânica, no âmbito do REVITALIZAR/ PDTE	30	I141. Nº de empresas beneficiárias de aconselhamento, assistência, divulgação de negócio ou intermediação para uma solução	40	OE2; OE3	DCE
		35	I142. Nº de empresas e investidores contactados visando a sua sensibilização e adesão para a concretização de processos de transmissão e ou sucessão	300		
		35	I144. Nº de ações de divulgação e informação sobre transmissão, sucessão empresarial e soluções de financiamento, com participação do IAPMEI	14		

C2. Iniciativas

A dinamização de um mercado de transmissão cria condições para proporcionar às PME oportunidades de crescimento através de processos de fusão e aquisição e proporciona, igualmente, oportunidade de alienação total ou parcial a empresas com dificuldade para prosseguir o seu desenvolvimento. Em 2015, pretende-se implementar um Portal de negociação de oportunidades de negócio de transmissão, a nível nacional envolvendo vários parceiros da envolvente empresarial, aberto a todos os operadores, investidores e empresas, contribuindo para facilitar e acelerar os processos de transmissão.

N.º	Projeto/Iniciativa	Grau de execução 2015	Impacto nos objetivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini6.	Desenvolvimento de um portal (plataforma eletrónica) de negociação de oportunidades de negócio de transmissão	100%	O1; O2; O4	NÃO	DCE
Ini7.	Criação de um mecanismo de “Early Warning”, tendo em vista melhorar as condições de viabilização das empresas em dificuldade, no sentido de antecipar o início do seu processo de reestruturação	100%	014.	NÃO	DCE/ DpRE/ DPR/DpCI

D. Suporte à Intervenção

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

D1. Gestão Corporativa

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

D1.1. Objetivos

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

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2015	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O15	Aprofundar o conhecimento relevante para a atividade	40	I152 N.º de relatórios informativos produzidos e divulgados associados à dinâmica de utilização do BBP, incluindo dimensão empresarial	2		DEM
		60	I153. Proporção das ações executadas do plano de estudos e informação estatística e avaliação da satisfação do colaborador	90%		DPE
O16	Melhorar o alinhamento estratégico e o desempenho do serviço	60	I161. Proporção das ações do ciclo anual de gestão executadas corretamente dentro do prazo.	81,25%	OE5	DJC; DPE; DIN DGR;DEM;DCE; DPR; DpAI; DpCI; DpFC;
		20	I162. Proporção das ações executadas do plano de melhoria de conhecimentos dos utilizadores da certificação PME	90%	OE5	DPE
		20	I163. N.º de manuais de procedimentos das UO elaborados ou atualizados, com o apoio prestado do DpAI.	5	OE4; OE5	DpAI
O17	Melhorar a visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI	30	I171. N.º de Newsletters editadas.	8	OE4; OE5.	DpCI
		30	I172. Requalificação da presença do IAPMEI na internet, com um incremento	5%		DpCI

			da procura			
		40	I173. Nº de ações de comunicação e de reconhecimento, visando promover e distinguir as PME com o estatuto de PME Líder	5		DCE/ DpCI
O18	Melhorar a resposta dos serviços corporativos às solicitações	50	I181. Proporção de respostas e pareceres emitidos dentro do prazo.	90%	OE5	DJC; DpAI/DpCI/ DpGP
		25	I182. Proporção de ações bem-sucedidas em representação do Instituto em Juízo.	80%	OE4.	DJC
		25	I183. Desvio médio relativamente aos prazos estabelecidos para a realização das auditorias internas.	70%	OE4; OE5	DpAI

D1.2. Iniciativas

Da atividade continuada do IAPMEI, o Departamento de Comunicação e Imagem comemora o 40º Aniversário do Organismo, proporcionando uma oportunidade de comunicação com as empresas que será maximizada em eventos regionais com público empresarial selecionado.

N.º	Projeto/Iniciativa	Grau de execução 2015	Impacto nos objetivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini9.	Ciclo de Encontros Regionais " IAPMEI 40 ANOS COM AS PME"	100%	017.	NÃO	DpCI

D2. Gestão dos Recursos

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

D2.1. Objetivos

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

Em 2015, a gestão será focada fundamentalmente na qualificação das capacidades e competências (O19), na otimização da gestão dos recursos financeiros (O20) e na melhoria da gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção (O21).

N.º	Objetivo Operacional	%	Indicador	Meta 2014	Impacto nos OE	U.O. Parceiras
O19	Qualificar as capacidades e competências	100	I191. Proporção das trabalhadoras/es abrangidos por ações de formação.	70%	OE4	DPE; DGR; DPR; DEM; DIN; DJC; DCE; DpAI; DpFC; DpCI
O20	Otimizar os recursos físicos e financeiros	100	I201. Proporção de execução do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Déficit Público	97,5%	OE5	DGR
O21	Melhorar a gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção	50	I211. Proporção do nível de satisfação dos colaboradores, relativamente aos serviços de informação e comunicação	90%	OE5	DGR

		50	I212. Proporção do nível de satisfação de inquilinos do Campus, relativamente aos serviços de manutenção	90%		
--	--	----	--	-----	--	--

D2.2. Iniciativas

A área de Recursos Humanos tem, na moldura administrativa atual, desafios acrescidos, que resultam de limitações que podem condicionar fortemente, no limite até prejudicar, a prestação de serviços às empresas. Com vista a minimizar o impacto do quadro de constrangimentos gerado, o IAPMEI começará em 2015 a construir um “*portfolio*” de funções, a conjugar com procedimentos de mobilidade interna.

A atualização e robustecimento da inventariação de património à sua guarda permitirão ao IAPMEI uma melhoria significativa na prestação de contas nesta área.

N.º	Projeto/Iniciativa	Grau de execução 2015	Impactos nos objetivos operacionais	Impacto no Orçamento	U.O. Parceiras
Ini12.	Iniciar a construção de um portfólio de funções dos trabalhadores do Instituto.	100%	O19.	NÃO	DGR
Ini13.	Proposta e implementação de um procedimento para a mobilidade interna.	30%	O19.	NÃO	DGR
Ini14.	“Upgrade” da inventariação e registo patrimonial de bens tangíveis com exceção de imóveis.	100%	O20.	NÃO	DGOR

V. Organização e Recursos

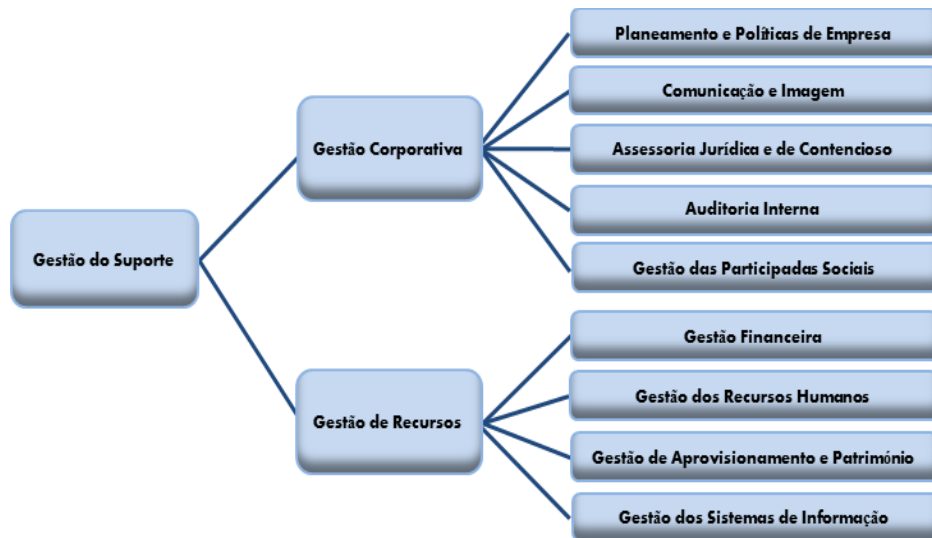
A organização dos serviços de apoio às empresas deve assegurar condições que otimizem a utilização dos instrumentos disponíveis de política económica e potenciem a intervenção externa do IAPMEI junto dos seus beneficiários, as PME.

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

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

A. Organização do Suporte

Para tornar a intervenção mais qualificada, o suporte à intervenção externa deve ser especializado e flexível. Compreende uma área de coordenação dos recursos e uma área de gestão corporativa, representadas abaixo, sem prejuízo de ajustamentos de atribuições já proposto, no âmbito da reorientação estratégica da missão e atribuições do IAPMEI.



Gestão Corporativa

Os serviços corporativos são assegurados pelas seguintes unidades orgânicas:

Direção de Planeamento e de Políticas de Empresa (DPE) – Analisa estatísticas relevantes e efetua estudos sobre matérias de suporte à definição de políticas; coordena o planeamento, monitorização e avaliação da atividade e do desempenho do Serviço; assegura o desenvolvimento, gestão e controlo do processo de Certificação PME, bem como o Serviço de Provedoria do Cliente, contribuindo para a melhoria do alinhamento estratégico e do desempenho do serviço.

Intervém na área de Suporte, assegurando o planeamento, monitorização e avaliação da atividade, a coordenação do SIADAP 1, elaboração de estudos e sistematização da informação estatística, contribuindo assim para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e para a qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos para 2015 são:

- Assegurar 90% das ações do plano de estudos e informação estatística e avaliação da satisfação do colaborador;

- Executar corretamente, dentro do prazo, 81,25% as ações do ciclo anual de gestão;
- Executar em 90% as ações no plano de melhoria de conhecimentos dos utilizadores da certificação PME;
- Assegurar a participação de 70% dos seus colaboradores em ações de formação dinamizadas pelo IAPMEI.

Departamento de Comunicação e Imagem (DpCI) – Assegura a gestão das atividades de comunicação do IAPMEI, nas suas vertentes interna e externa.

Intervém na área de Suporte, contribuindo para a dinamização do serviço de informação e aconselhamento (O4.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), a melhoria da visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI (O17.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos para 2015 são:

- Atingir o número médio mensal de 1400 atendimentos nos vários canais do serviço de informação ao cliente
- Editar 8 Newsletters institucionais para informação e comunicação às empresas alinhadas com a missão do IAPMEI;
- Requalificar a presença do IAPMEI na internet, com crescimento de 5% do número de acessos ao site;
- Apoiar as necessidades de comunicação do Instituto, com 85% de respostas e projetos concluídos sem falhas;

Para melhorar a visibilidade da intervenção do Instituto, irá executar a seguinte iniciativa:

- Dinamizar ciclo de encontros regionais, com 3 ações “IAPMEI, 40 anos com as PME”.

Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) – Presta apoio aos Órgãos e Serviços do IAPMEI, assegurando a defesa dos interesses da instituição, em juízo e fora dele, atuando através de assessoria e em matéria de contencioso. Promove a recuperação de crédito em contencioso, procurando maximizar os interesses públicos e representa o IAPMEI em Juízo.

Intervém na área de Suporte à Intervenção, contribuindo, sobretudo, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os seus compromissos para 2015 são:

- Assegurar a emissão de 90% dos pareceres jurídicos dentro do prazo;

- Atingir um valor dos créditos em contencioso, recuperados ou arquivados no ano no valor de 14 M€ ;
- Assegurar uma proporção de 80% de ações bem-sucedidas em representação do Instituto em Juízo;
- Assegurar uma proporção de 81,25 % das ações do ciclo anual de gestão executadas corretamente dentro do prazo;
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por ações de formação de 70%.

Departamento de Auditoria Interna (DpAI) – Depende hierárquica e funcionalmente do CD, sendo 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 atividade do Instituto, bem como a articulação operacional com os órgãos oficiais de inspeção, auditoria, fiscalização e controlo e responde a solicitações do CD, tomando a iniciativa sempre que for oportuno.

Intervém no alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), melhoria da resposta dos serviços corporativos às solicitações (O18.) e qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos para 2015 são:

- Executar 5 manuais de procedimentos das outras U.O. elaborados ou atualizados com o apoio prestado pelo DpAI;
- Atingir um desvio médio, relativamente aos prazos estabelecidos para a realização das auditorias internas, de 70% e assegurar uma proporção de resposta a solicitações dadas dentro do prazo de 90%;
- Assegurar uma proporção das ações do ciclo anual de gestão executadas corretamente dentro do prazo, de 70 %;
- Assegurar uma proporção de trabalhadores abrangidos por ações de formação dinamizadas pelo IAPMEI de 50 %.

Gestão de Recursos

A gestão dos recursos é assegurada pela **Direção de Gestão e Organização de Recursos (DGR)** que planeia, monitoriza e avalia os recursos humanos, financeiros e materiais. Assegura o adequado financiamento da atividade, cumprimento rigoroso dos compromissos e direitos financeiros perante terceiros, e aquisição de bens e serviços nas melhores condições. Assegura, também, a gestão dos sistemas de informação e comunicação e do património necessários à atividade. Apoia o Conselho Diretivo na gestão da carteira de participações.

Intervém contribuindo, especificamente, para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.), qualificação das capacidades e competências (O19.), otimização da gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais (O20.), melhoria da gestão dos sistemas de informação e comunicação e do apoio técnico e manutenção (O21). Os compromissos assumidos para 2015 são:

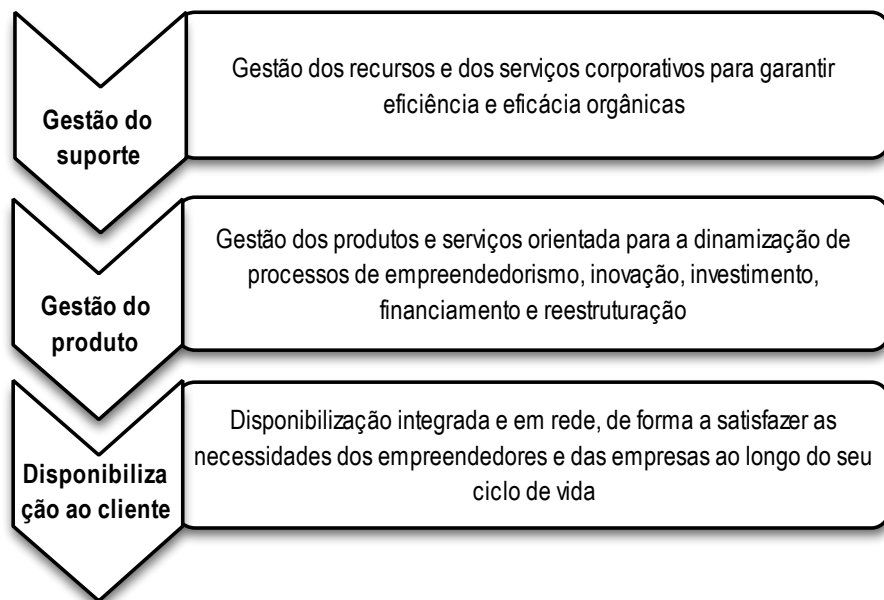
- Executar corretamente, dentro do prazo, 81,25% das ações do ciclo anual de gestão;
- Garantir, dentro do prazo, 90% das preparações das Assembleias Gerais das empresas participadas.
- Assegurar uma proporção de 70% de trabalhadores abrangidos por ações de formação;
- Assegurar uma execução de 97,5% do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público;
- Attingir um grau de satisfação de 90% com o serviço de gestão dos sistemas de informação e comunicação, e a mesma percentagem com os serviços de apoio aos inquilinos do Campus;

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

- Proposta e implementação de procedimento para mobilidades internas, com 30% de execução;
- Desenho e construção de um “portfolio” de funções dos trabalhadores do Instituto;
- Reformulação robustecida da inventariação e registo patrimonial de bens tangíveis com exceção de imóveis.

B. Organização da Intervenção Externa

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



A atuação externa é assegurada pelas seguintes unidades orgânicas:

Direção de Proximidade Regional e Licenciamento (DPR) - Acompanha as PME, em particular as que produzem bens e serviços transacionáveis, ao longo de todo o seu ciclo de existência, funcionando como interlocutor privilegiado na sua relação com o Estado, em particular, com o IAPMEI. Assegura o desenvolvimento e a gestão eficaz de uma rede de assistência empresarial com localização descentralizada no território nacional. Presta apoio técnico às PME no desenvolvimento de atividades conducentes ao reforço da sua competitividade, nomeadamente no diagnóstico e análise estratégica das suas competências e na formulação de estratégias de investimentos e de qualificação de recursos humanos. Assegura a disseminação junto das PME de nova legislação e das iniciativas e apoios do Estado que repercutam na sua atividade e contribuam para a sua competitividade. Dinamiza uma rede nacional de produção e partilha de informação e conhecimento sobre empresas e ambientes de negócio. Desenvolve e assegura a coordenação dos instrumentos de atendimento presencial e informação.

Intervém fundamentalmente nas áreas de promoção do Empreendedorismo e criação de empresas, Promoção da Inovação, Crescimento e Internacionalização, Incentivo ao Investimento Empresarial e na promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial, contribuindo, especificamente para desenvolver competências para a inovação, competitividade e internacionalização (O3), dinamizar o serviço de informação e aconselhamento (O4.), dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas (O5.), aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação (O6), aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), aprofundar o conhecimento relevante para a atividade (O15.), melhorar o alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e qualificar as capacidades e competências (O19.). Os compromissos assumidos para 2015 são:

- 940 Empresas visitadas com execução de projetos contratados com incentivo;
- 26 sessões de capacitação de empresas para reforço da competitividade;
- 15 sessões de trabalho com empresas e centros de saber (Dia Aberto do Conhecimento);

Direção de Empreendedorismo e Inovação (DEM) – Promove o empreendedorismo com elevado grau de inovação e de valor acrescentado, através da valorização económica do conhecimento gerado pelo SCT, da indução de projetos de transferência de tecnologia e da dinamização de estratégias empresariais focadas na inovação, nos instrumentos e nas iniciativas de política pública, nacional ou europeia, associados.

Intervém, fundamentalmente, nas áreas de promoção do Empreendedorismo e Criação de Empresas e Transferência de Conhecimento, e indução de Dinâmicas de Inovação. Contribui para dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia do SCTN para as empresas (O5.), aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e melhoria da produtividade (O6.), aprofundar o conhecimento relevante para a atividade (O15.), melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O16.) e qualificar as capacidades e competências (O19.).

Os compromissos para 2015 são:

- 36 participações com intervenção em ações de divulgação e sensibilização para o desenvolvimento de ideias e concretização de conceitos de negócio;
- 30 parceiros e entidades envolvidas em processos de seleção de ideias e conceitos de negócio;
- Proporção de 85% de conceitos de negócio concluídos durante a segunda fase do Passaporte para o Empreendedorismo;
- 50 Empreendedores com projetos detetados, assistidos, capacitados com intermediação para um solução se financiamento;

- 180 operações de criação de empresas ou em fase “*early stage*”, financiadas através de soluções específicas de crédito e de fundos de capital;
- Acompanhar o processo de qualificação dos clusters, com 75% das candidaturas analisadas dentro do prazo padrão;
- Assegurar o lançamento de 10 serviços “SME Instruments” e “Reforço da Gestão da Inovação”;
- Assegurar, no âmbito da SME Week, a divulgação de 10 boas práticas, estudos e casos de sucesso de empreendedorismo e competitividade das PME;
- Elaborar e divulgar 2 relatórios informativos associados à dinâmica de utilização do BBP, incluindo dimensão empresarial;
- Executar 81,25% das ações do ciclo anual de gestão executadas corretamente dentro do prazo;
- Assegurar uma proporção de 70%, de trabalhadores abrangidos por ações de formação dinamizadas pelo IAPMEI.

Para melhorar a promoção da inovação, crescimento e internacionalização, irá executar a seguinte iniciativa em 2015:

- Garantir a execução em 85% da componente IAPMEI do Working Programme da Enterprise Europe Network, incluindo Governação, a vigorar em 2015-2016;
- Executar 50% da montagem de Sistema de Inteligência para o acompanhamento e monitorização das dinâmicas de Clusterização.

Direção de Capacitação Empresarial (DCE) – Promove ferramentas e atividades de diagnóstico e análise estratégica e formulação de estratégias de investimentos e qualificação de recursos humanos, no desenvolvimento e a competitividade sustentável do tecido empresarial, intervindo na dinamização da envolvente através de redes de parceria qualificadas, na criação e implementação de soluções técnicas e financeiras ajustadas ao ciclo de vida e ao posicionamento competitivo e das empresas, no fomento do empreendedorismo e da criação de empresas e no estímulo de processos de inovação, crescimento, consolidação, revitalização e transmissão empresarial.

Intervém na promoção de Soluções de Financiamento e Revitalização Empresarial, na criação e no arranque de empresas inovadoras (O2), facilitando a sustentabilidade de estratégias de inovação, competitividade e internacionalização (O7), dinamizando processos de transmissão e de obtenção de dimensão inorgânica, no âmbito do REVITALIZAR/ PDTE - Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial (O14), contribuindo para a melhoria do alinhamento estratégico e o desempenho do

Plano de Atividades 2015

serviço (O16), contribuindo para a melhoria da visibilidade da intervenção e dos instrumentos de apoio do IAPMEI (O17.) e qualificando as capacidades e competências (O19). Os compromissos para 2015 são:

- 200 empresas formadas no programa de formação-ação;
- 18 ações de capacitação para a comunicação empresarial;
- 100 planos de melhoria de competências;
- 15 sessões de trabalho para o reforço das Redes de Fornecedores;
- 1000 empresas envolvidas em ações de comunicação e em eventos de valorização ou qualificação;
- 5500 empresas com acesso facilitado a financiamento, no âmbito do estatuto PME Líder;
- 40 empresas com aconselhamento, assistência e ou intermediação em processos de negociação fora do âmbito do PER ou do SIREVE;
- 15% casos encaminhados para uma solução de reestruturação financeira e ou de financiamento;
- 5 ações de comunicação e de reconhecimento visando promover e distinguir as PME com estatuto PME Líder (Edição de Revistas, encartes em jornais e outras ações mediáticas e de eventos de valorização ou qualificação de âmbito nacional ou regional);
- 5 novos membros captados para a Rede RSO PT em 2015;
- 3 participações em iniciativas de divulgação da Rede ou de boas práticas e Produtos RSO PT;
- 10 participadas financeiras e Fundos com acompanhamento e ou participação na gestão;
- 5 negociações concretizadas sobre a criação, ampliação e ou alteração de condições de soluções de financiamento incluindo as do âmbito do FINICIA;
- 40 empresas beneficiárias de aconselhamento, assistência, divulgação de negócio, intermediação e ou intermediação para uma solução;
- 300 empresas contactadas visando a sua sensibilização e adesão para a concretização de processos de transmissão ou sucessão;
- 14 ações de divulgação e informação sobre transmissão e sucessão empresarial e soluções de financiamento com participação do IAPMEI;

Para a dinamização do mercado de transmissão, irá implementar em 2015 a seguinte iniciativa:

- Desenvolvimento de um Portal (plataforma eletrónica) de negociação de oportunidades de negócio de transmissão, a nível nacional e articulação internacional.

Departamento de Revitalização Empresarial (DCE/DpRE) – Depende hierarquicamente da DCE e funcionalmente do CD. Apoia a reestruturação e revitalização de empresas com processos problemáticos, promovendo a conciliação de credores, prestando aconselhamento sobre soluções adequadas a cada situação e procedendo à emissão de pareceres sobre a viabilidade económica e financeira, facilitando processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF e fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE e promove a recuperação de empresas pela via extrajudicial, no âmbito do REVITALIZAR / SIREVE.

Intervém sobretudo nas áreas da Revitalização e Financiamento Empresarial e na área de Suporte. Assegura o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização (O11.), facilita processos especiais de recuperação de empresas, no âmbito do PERF e fora do âmbito do PER, PIRE e SIREVE (O12), assegurando o apoio técnico e assistência à CDAI do Programa Revitalizar. Assegura, também, a coordenação da CTI do Programa Revitalizar e a articulação com os credores públicos em processos SIREVE, PER e PIR (O13), contribui para a melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho (O16.) e no qualificar as capacidades e competências (O19.). Os compromissos para 2014 são:

- Assegurar 90% dos processos SIREVE concluídos dentro do prazo;
- Atingir 33% de acordos no âmbito do SIREVE;
- 10 ações de divulgação, sensibilização e capacitação para promover a revitalização de empresas viáveis;
- Garantir 100% participação nas reuniões da CTR e CDAIPR;

Para aumentar a eficácia das soluções de revitalização, irá implementar a seguinte iniciativa:

- “Criação de um mecanismo de Early Warning”, tendo em vista melhorar as condições de viabilização das empresas em dificuldade, no sentido de antecipar o início do seu processo de reestruturação.

Direção de Investimento para a Inovação e Competitividade Empresarial (DIN) – Desenvolve e assegura a gestão de instrumentos de incentivo financeiro destinados a facilitar e assistir as PME nas suas estratégias de crescimento inovador e internacional, por forma a reforçar a

sua competitividade numa economia aberta à concorrência externa, assegurando a seleção dos projetos que melhor cumpram os objetivos de política pública, apoiando as empresas na sua adequada implementação e avaliando os resultados obtidos e o cumprimento dos objetivos delineados.

Intervém fundamentalmente na área de Investimento Empresarial e no Suporte, contribuindo, especificamente, para o aumento da eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado (O8.), da eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento (O9.), para a melhoria do alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho (O16.), e para a qualificação das capacidades e competências (O19.). Os compromissos assumidos para 2015 são:

- 1000 PME acompanhadas na realização de projetos de transferência de conhecimento e tecnologia, no âmbito dos Vales I&DT e Inovação Empreendedorismo Energia ou Ambiente;
- Assegurar uma proporção em 100% de encerramentos e anulações QREN face à meta;
- Assegurar uma proporção de 100% do pagamento previsto de incentivo ao investimento, no âmbito dos programas QREN e MODCOM;
- Analisar dentro do prazo uma proporção de 90% de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais;
- Assegurar uma proporção de 85% de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano;
- Garantir uma proporção de 90% de candidaturas aprovadas contratualizadas dentro do prazo;

Para desenvolver e assegurar a gestão dos sistemas de incentivo ao investimento, irá implementar as seguintes iniciativas:

- Alargar o leque de funcionalidades de interação desmaterializada com as empresas, explorando o potencial da "Conta Corrente" Online;

Departamento de Fiscalização e Controlo (DpFC) – Depende hierárquica e funcionalmente do CD. Controla e fiscaliza os projetos apoiados com fundos públicos, garantindo a boa aplicação de verbas públicas, o cumprimento das disposições legais aplicáveis e a defesa dos legítimos interesses das empresas e das entidades que as representam e apoiam, contribuindo para a fiabilidade da atuação do IAPMEI na gestão de incentivos.

Intervém nas áreas de Investimento Empresarial e na área de Suporte à Intervenção. Contribui para o aumento da eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento (O9.), para o aumento da fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento (O10.), para a

melhoria do alinhamento estratégico e da avaliação do desempenho do serviço (O16.) e para a qualificação das capacidades e competências (O19.).

Os compromissos para 2015 são:

- Assegurar a realização dentro do prazo de 95% dos relatórios de auditoria e acompanhamento às ações de controlo Comércio Investe e QREN;
- Controlar 8% da despesa nos relatórios da auditoria Comércio Investe geridos pelo IAPMEI;
- Garantir 95% dos encerramentos de auditoria com confirmação/aprovação pelo CD.

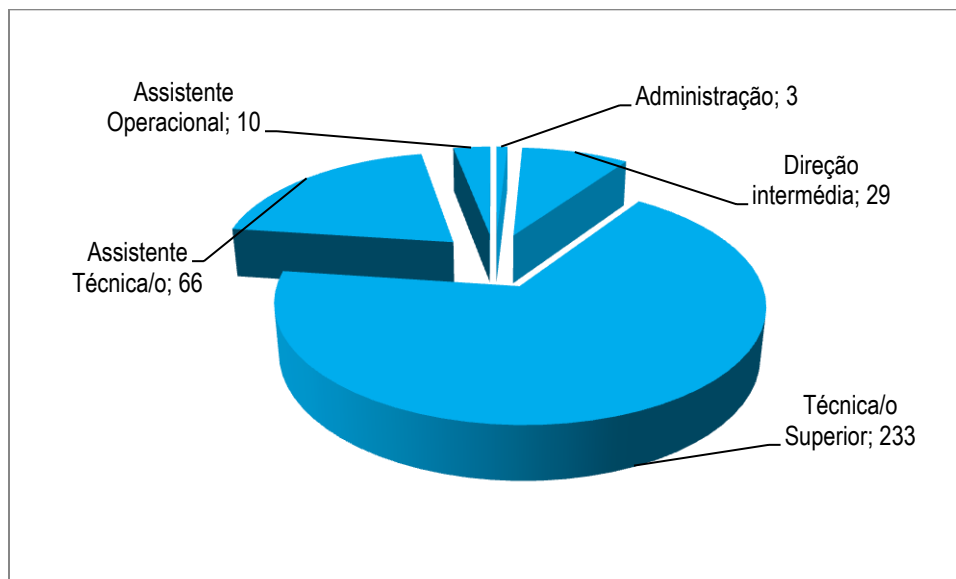
Para aumentar a eficácia e fiabilidade dos sistemas de incentivo ao investimento, desenvolverá em parceria com a DIN e a DpSI a seguinte iniciativa

- Ferramenta para auditoria aos projetos Comércio Investe.

C. Recursos Humanos

Os recursos humanos planeados para 2015 correspondem a 3902 pontos SIADAP1, compreendendo 341 trabalhadoras/es, tendo em conta os níveis dos Cargos Dirigentes e as Carreiras Gerais da Administração Pública.

Distribuição dos postos de trabalho para 2015



No que respeita aos postos de trabalho providos, encontram-se incluídos 13 trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, que se encontram em mobilidade noutros órgãos ou serviços.

Encontram-se planeados, ainda, 9 postos de trabalho a prover para a carreira/categoria técnico superior.

Quadro de pessoal para 2015

Cargo/Carreira/Categoria	N.º Postos de Trabalho Providos		N.º Postos de Trabalho a prover	Pontuação unitária	Pontos Planeados	Observações
Presidente	1			20	60	Cargo criado pelo Decreto-Lei n.º 266/2012, de 28 de Dezembro
Vogal	2					
Diretor	7			16	464	Cargo criado pela Portaria n.º 538/2007, de 30 de Abril, exercido em regime de comissão de serviço
Chefe de Departamento	19					
Coordenador de Serviço	3					
Técnico Superior	212	10	9	12	2.796	56 PT com relação jurídica de emprego público a termo resolutivo
Especialista Informático	2					
Assistente Técnico	65	1		8	528	7 PT com relação jurídica de emprego público a termo resolutivo
Assistente Operacional	8	2		5	50	
Total	319	13	9		3.898	
	341					

D. Recursos Financeiros

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

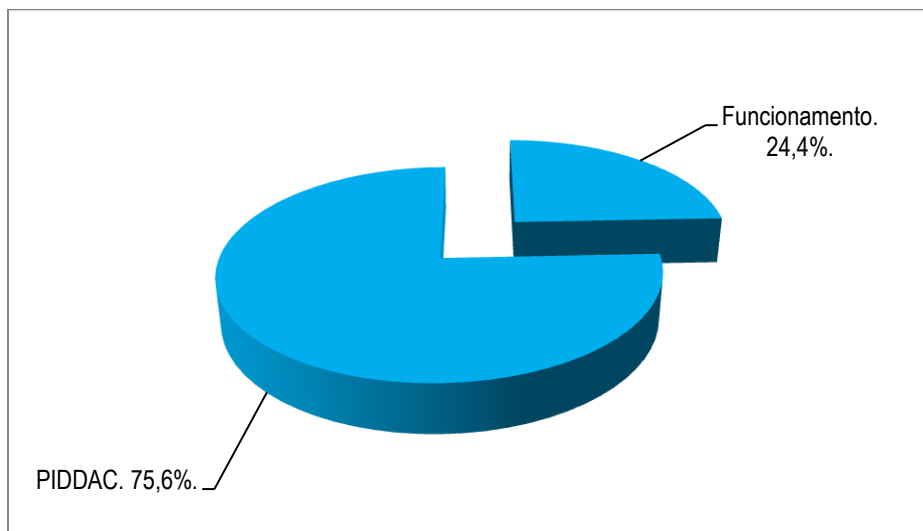
O valor do orçamento proposto para 2015 é de € 743.882.460, e evidencia um acréscimo de cerca de € 67,5 milhões face ao orçamento aprovado para 2014, nas suas diversas componentes.

A sua repartição entre Funcionamento e PIDDAC é a seguinte:

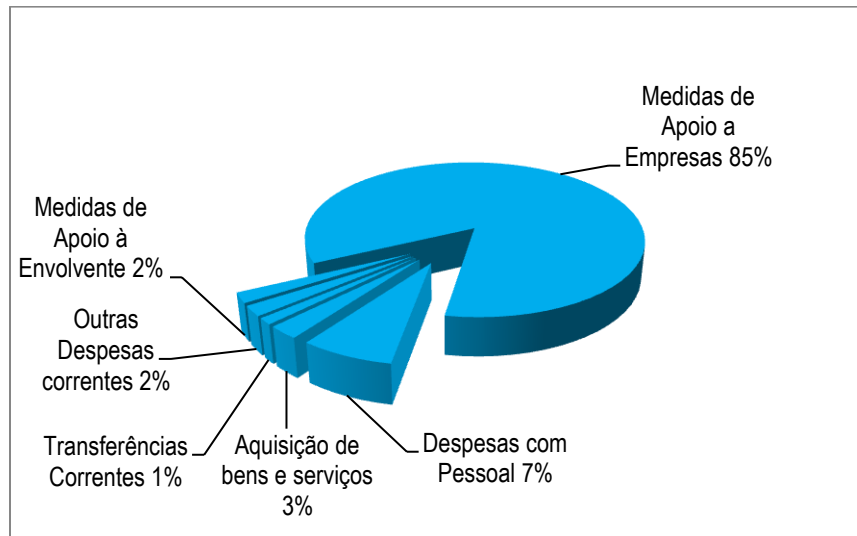
Orçamento 2015	
Funcionamento	
Despesas Próprias	23.768.102
<i>Despesas com Pessoal</i>	13.296.494
<i>Aquisição de bens e serviços</i>	4.559.801
<i>Transferências Correntes</i>	2.263.395
<i>Outras Despesas Correntes</i>	3.648.412
Medidas de Apoio à Envolvente	3.633.044
Medidas de Apoio a Empresas	153.818.878
SubTotal	181.220.024
PIDDAC	
Despesas Próprias	2.295.973
<i>Aquisição de bens e serviços</i>	132.988
<i>Investimentos</i>	2.162.985
Medidas de Apoio a Empresas	552.896.088
Medidas de Apoio à Envolvente	1.120.000
Estruturas de Apoio Técnico	6.350.375
SubTotal	562.662.436
Total Geral	743.882.460

Relativamente ao orçamento de Funcionamento, o aumento de 313,89% registado é explicado pelo aumento do montante das transferências correntes para outros Organismos e pela inclusão de dotações orçamentais associadas ao novo Quadro Comunitário. Em simultâneo, regista-se uma diminuição dos montantes associados às Medidas de Apoio à Envolverte explicadas pelo termo do projeto Passaporte para o Empreendedorismo.

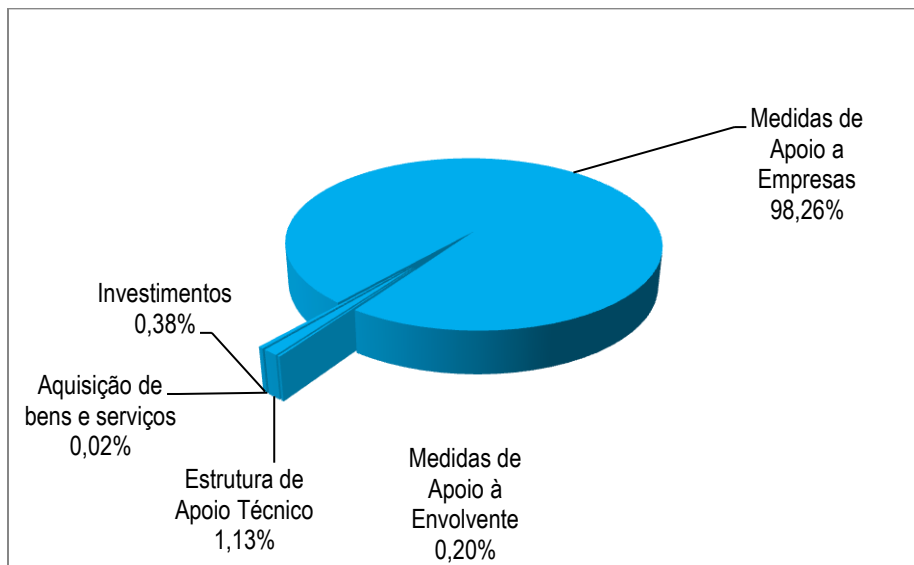
Relativamente a 2015 as despesas de funcionamento registadas no gráfico seguinte, correspondem a 24,4% do Orçamento, quando em 2014, eram de 6,9%.



Por sua vez, a análise do gráfico seguinte representado permite-nos concluir que grande parte das despesas de Funcionamento, no ano de 2015, diz respeito a Medidas de Apoio a Empresas, representando, mais concretamente (85%) seguidas das Despesas com pessoal (7%), Aquisição de Bens e Serviços (3%), Outras Despesas Correntes e Medidas de Apoio à Envolverte (2%), e por fim Transferências Correntes com 1%.



Em relação às rúbricas do PIDDAC, o gráfico seguinte mostra-nos que, à semelhança do que acontece com as despesas de Funcionamento, a grande maioria destas é afeta a Medidas de Apoio a Empresas (98,26%), representando os Investimentos e as Estruturas de Apoio Técnico apenas, 1,13% do seu montante global.



VI. Lista de Abreviaturas e Siglas

BBP – *Benchmarking* e Boas Práticas

CAE – Centro de Apoio Empresarial

CE – Comissão Europeia

CDAI - Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar

CIRE – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas

CNB – Consultor Nacional de *Benchmarking*

COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade do QREN

COTEC – Associação Empresarial para a Inovação (Portugal)

DIN – Direção de Investimento para a Inovação e Competitividade Empresarial

DGR – Direção de Gestão e Organização de Recursos

DJC – Direção Jurídica e de Contencioso

DPR – Direção de Proximidade Regional e Licenciamento

DL – Decreto-Lei

DpAI – Departamento de Auditoria Interna

DpRE – Departamento de Revitalização Empresarial

DpCI – Departamento de Comunicação e Imagem

DpFC – Departamento de Fiscalização e Controlo

DPE – Direção de Planeamento e de Políticas de Empresa

DEM – Direção de Empreendedorismo e Inovação

DCE – Direção de Capacitação Empresarial

EC – Encontros para a Competitividade

EEA – *European Enterprise Promotion Awards*

EEC – Estratégias de Eficiência Coletiva

EEN – *Enterprise Europe Network*

EFINERG – Eficiência Energética em PME

ESCT – Entidades do Sistema Científico e Tecnológico

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

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

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GOP – Grandes Opções do Plano

Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (IFDR)

I&D – Investigação & Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística

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

IP – Instituto Público

IS – *Innovation Scoring*

LL – *Living Labs*

M€ - Milhões de euros

MBI – *Management Buy-In*

MBO – *Management Buy-Out*

ME- Ministério da Economia

MODCOM – Sistema de Incentivos a Projetos de Modernização do Comércio

OLL – Observatório de *Living Labs*

PDTE – Processos de Dimensão e Transmissão Empresarial

PEC – Plano de Estabilidade e Crescimento

PEC – Procedimento Extrajudicial de Conciliação

PER – Processo Especial de Revitalização

PERF – Processos Específicos de Revitalização e Financiamento

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

PIRE – Processo de Insolvência e da Recuperação da Empresa

PME – Pequenas e Médias Empresas

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

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

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

POFC – Programa Operacional Fatores de Competitividade do QREN

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano do QREN

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

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

REDE RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações

SCTN – Sistema Científico e Tecnológico Nacional

SGD – Sistema de Gestão Documental

SI – Sistemas de Informação

SIAC – Sistema de Apoio a Ações Coletivas

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

SIGI – Sistema de Informação de Gestão de Incentivos

SIGPS – Sistema de Informação de Gestão de Participações Sociais

SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial

Plano de Atividades 2015

SME – *Small and Medium Enterprises*

UE – União Europeia

UO – Unidade Orgânica

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VE – Vetor Estratégico