

Marta Isabel da Costa Matos

O Papel das Parcerias na  
Internacionalização de Empresas  
- O caso da Enterprise Europe Network -  
Relatório de Estágio

Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para tornar o meu estágio um experiência tão importante e enriquecedora para mim, quer a nível pessoal quer profissional, a toda equipa do CEC/CCIC, em especial ao Dr. Nuno Nascimento por ter acreditado em mim desde o início e à Dr.<sup>a</sup> Luísa Bernardes, por todo o apoio e amizade que me concedeu neste estágio.

Coimbra, Julho de 2011

Marta Matos

## ÍNDICE

Resumo .....	3
Abstract.....	4
Introdução .....	5

### **Parte I - O Estado da Arte da Literatura sobre Parcerias e Alianças Internacionais**

1. A Globalização e as Vantagens da Cooperação .....	7
2. Tipos de Cooperação .....	8
3. As Alianças Internacionais .....	12
3.1. Motivos para a criação de alianças internacionais.....	12
3.2. Riscos e problemas das alianças internacionais.....	13
3.3. Factores que conduzem a alianças internacionais de sucesso.....	14
3.4. <i>Joint Ventures</i> Internacionais .....	16
3.5. As Alianças na Europa.....	17

### **Parte II - O Estágio Curricular no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do CEC/CCIC**

1. A Enterprise Europe Network (EEN) .....	20
2. O Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC) .....	22
3. O Estágio Curricular .....	24
3.1. Introdução .....	24
3.2. Actividades da Enterprise Europe Network .....	25

3.2.1. Difusão de informação.....	25
3.2.2. Informação à medida .....	28
3.2.3. Cooperação empresarial.....	29
3.2.5. Reuniões do Consórcio Português da EEN .....	39
3.3. Outras actividades desenvolvidas .....	40
3.3.1. Projecto Know Now .....	40
3.3.2. Projecto Portugal Empreendedor.....	41
3.3.3. Projecto FinCentro.....	42
<b>Parte III - Análise Crítica</b>	
1. O Estágio no CEC/CCIC .....	45
2. A Enterprise Europe Network .....	46
2.1. Procedimentos e modo de funcionamento .....	46
2.2. A eficácia da Rede no estabelecimento de parcerias e na internacionalização de empresas .....	50
Conclusão .....	52
Bibliografia .....	53
Anexos .....	55

## RESUMO

Este trabalho apresenta-se como relatório de estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC). O seu tema principal é o estudo das parcerias entre empresas de diferentes países como factor de internacionalização, focando-se, através de experiência prática durante o referido estágio, no trabalho da rede Enterprise Europe Network (EEN), uma rede europeia de apoio às pequenas e médias empresas.

Na primeira parte deste relatório é feito um levantamento dos estudos já existentes nesta área, nomeadamente nos campos da globalização, cooperação e alianças internacionais, motivos para a sua formação, vantagens e riscos, focando-se ainda as *joint ventures* internacionais e o caso particular das alianças na Europa.

Na segunda parte é feita uma descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio curricular, quer no âmbito da EEN, explicando os procedimentos adoptados por esta rede para promover a internacionalização de pequenas e médias empresas, quer de outros projectos realizados pelo CEC/CCIC no período de estágio.

Por fim, na terceira parte, é feita uma análise crítica do estágio e da entidade de acolhimento, evidenciando as suas qualidades e os pontos a melhorar. É também analisada criticamente a EEN, através de um diagrama SWOT, ou seja, identificando os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, com base na experiência adquirida durante os 5 meses de estágio.

**Palavras-chave:** parcerias; internacionalização; Enterprise Europe Network (EEN); globalização; cooperação; alianças internacionais.

## ABSTRACT

This work is presented as the report of the curricular internship carried out under the Master in Management of the Faculty of Economics of the University of Coimbra, in the Department of Cooperation and International Relations of the entity Conselho Empresarial do Centro / Chamber of Commerce and Industry of the Centre (CEC / CCIC). Its main theme is the study of partnerships between companies from different countries as a factor of internationalization, focusing, through the practical experience gained during this internship, on the work of the Enterprise Europe Network (EEN), a European network that supports small and medium enterprises.

In the first part of this report there is a survey of existing studies in this area, particularly in the fields of globalization, cooperation and international alliances, reasons for their formation, benefits and risks, with focus also on international *joint ventures* and the particular case of alliances in Europe.

In the second part there is a description of the activities undertaken during the curricular internship, either related to the EEN, explaining the procedures adopted by this network to promote the internationalization of small and medium enterprises, either to other projects carried out by CEC / CCIC in the period of the traineeship.

Finally, in the third part there is a critical analysis of the internship and the host organization, showing its strengths and points for improvement. It is also critically analyzed the EEN, through a SWOT diagram, i.e., identifying its strengths, weaknesses, opportunities and threats, based on the experience gained during the five months of traineeship.

**Keywords:** partnerships; internationalization; Enterprise Europe Network (EEN); globalization; cooperation; international alliances.

## INTRODUÇÃO

Para muitos alunos, como foi também o meu caso, o estágio curricular é a primeira experiência duradoura e efectivamente relacionada com a nossa área de estudos que temos. É sempre uma experiência muito importante e enriquecedora, que começa a definir a nossa vida profissional.

Neste sentido, considero que o CEC/CCIC foi um dos melhores locais que poderia ter tido para iniciar o meu percurso após a faculdade. Por ser uma organização dinâmica, orientada para projectos estimulantes e com uma excelente cultura organizacional, permitiu-me adquirir conhecimentos em diferentes áreas e formar competências distintas.

Para além disso, o facto de ter exercido tarefas no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais permitiu-me trabalhar em áreas que considero de excelência no campo da Gestão, Gestão de Informação, Marketing e Gestão Internacional.

Este relatório pretende expor as actividades que realizei de formação de parcerias e internacionalização de empresas no âmbito da Enterprise Europe Network (EEN), à luz das matérias já escritas e publicadas sobre este tema. Assim, analisarei, numa primeira fase, o estado da arte da literatura sobre formas de cooperação, mais especificamente parcerias e alianças internacionais, de seguida, descreverei as minhas actividades durante as 20 semanas de estágio, quer no âmbito da EEN, quer de outros projectos dinamizados pelo CEC/CCIC, e, por fim, analisarei criticamente estas actividades, com base no conhecimento que fui adquirindo e nas minhas experiências.

Na conclusão deste Relatório procurarei evidenciar aquilo que ganhei, pessoal e profissionalmente, com este estágio no CEC/CCIC e também o que fui capaz de oferecer à empresa, aquilo que ela ganhou por me ter acolhido durante este período.

## PARTE I

# O ESTADO DA ARTE DA LITERATURA SOBRE PARCERIAS E ALIANÇAS INTERNACIONAIS



# 1. A GLOBALIZAÇÃO E AS VANTAGENS DA COOPERAÇÃO

“We believe that the world has entered a new age – an age of collaboration – and that only through allying can companies obtain the capabilities and resources necessary to win in the changing global marketplace. Self-reliance is an option few companies will be able to afford.”<sup>1</sup> (Booz, Allena e Hamilton, 1997)

Embora usado muitas vezes de forma errada, o conceito de globalização, em termos económicos, não é mais que o aumento da circulação de bens, serviços, tecnologias e capital entre países, que tem acontecido nas últimas centenas de anos com a melhoria dos meios e vias de transporte e de comunicação, mas que se tem sentido de forma muito mais intensa nos últimos 20 ou 30 anos. Simultaneamente, este fenómeno tornou a procura, a oferta, a competição e mesmo as estratégias das empresas globais (Yoshino e Rangan, 1995). Considerado, por uns, um fenómeno positivo e, por outros, negativo, a verdade é que as alterações nos mercados foram muitas e profundas, levando a uma mudança dos modelos e padrões de gestão, no sentido das parcerias e estratégias colaborativas, como é aliás defendido pela grande maioria dos autores que estudam este tema (Drucker, 1996; Dussauge e Garrette, 1998; Elmuti e Kathawala, 2001; Ohmae, 1992; Miles e Snow, 1986, 1992; Yoshino e Rangan, 1995).

Na verdade, numa economia globalizada, as parcerias e alianças são provavelmente a melhor forma das empresas expandirem e entrarem em novos mercados, de forma mais rápida e com menores riscos. Algumas das maiores empresas do mundo, e as de maior sucesso, estiveram ou estão activamente envolvidas em alianças, como são exemplos a General Electric (GE), IBM, AT&T, Ford, Kodak, Philips, Toshiba, Samsung, entre outras (Yoshino e Rangan, 1995; Dussauge e Garrette, 1998). Estas empresas cooperaram no desenvolvimento, produção e venda de produtos e serviços com benefícios para todas as partes envolvidas.

Para além desta vantagem da cooperação, ao usar a rede de distribuição e o conhecimento específico de um parceiro num determinado país, uma empresa tem

---

<sup>1</sup> “Acreditamos que o mundo entrou numa nova era - uma era de colaboração - e que só através de alianças as empresas podem obter as capacidades e recursos necessários para vencer num mercado global em mudança. Auto-suficiência é uma opção que poucas empresas serão capazes de ter.” (Booz, Allena e Hamilton, 1997)

necessidade de aplicar menos recursos para conhecer esse mercado, e, ao mesmo tempo, tem maior probabilidade de ter sucesso (Dussauge e Garrette, 1998; Yoshino e Rangan, 1995; Kirby e Kaiser, 2003).

Outra grande vantagem do estabelecimento de parcerias e alianças é a possibilidade das empresas focarem os recursos na melhoria das suas “core competencies” e aproveitarem as características complementares dos seus parceiros em áreas que não considera críticas (Dussauge e Garrette, 1998; Yoshino e Rangan, 1995).

Para além do que já referi, umas das principais vantagens da cooperação, e provavelmente a razão pela qual as empresas (particularmente as pequenas) se aliam há mais tempo, é o aumento do seu alcance no mercado, para poderem competir com grandes concorrentes (Elmuti e Kathawala, 2001; Kirby e Kaiser, 2003).

É claro que as relações de cooperação têm os seus riscos e desvantagens, assim como os seus benefícios dependem do tipo de cooperação escolhido, mas é de consenso comum que são para já a melhor estratégia a adoptar pelas empresas, num mercado globalizado, como pode ler-se em Ohmae (1992): “the relentless challenges of globalization will not go away. And properly managed alliances are among the best mechanism that companies have found to bring strategy to bear on these challenges. In today's uncertain world, it is best not to go alone.”<sup>2</sup>

## 2. TIPOS DE COOPERAÇÃO

A cooperação é um tema de interesse não só na economia, mas em várias áreas de estudo, como a sociologia, a psicologia e mesmo a biologia. No entanto, essencialmente, cooperar pode ser descrito como o processo de um grupo de indivíduos se juntar e trabalhar em conjunto, com um objectivo comum e com vantagens para ambos.

---

<sup>2</sup> “os implacáveis desafios da globalização não vão desaparecer. E alianças devidamente geridas estão entre os melhores mecanismos que as empresas têm encontrado para se suportar estrategicamente nesses desafios. No mundo incerto de hoje, é melhor não ir sozinho.” Ohmae (1992)

Apesar do conceito base ser coincidente em todos os estudos e autores, existem várias nomenclaturas usadas para definir os tipos de cooperações existentes. Por exemplo para Powell (1987) as formas de cooperação existentes são: as redes, as parcerias estratégicas e a desintegração vertical. Já para Auster (1987) os tipos de acordos entre empresas podem ser: acordos de licenciamento, trocas e transferências de tecnologia, acordos de investigação e desenvolvimento (I&D) e *joint ventures*.

Segundo Buckley (1991), assistiu-se a uma necessidade de classificação e distinção das várias formas de cooperação, que podem ter levado a confusão ou definições sobrepostas, uma vez que não existem ferramentas analíticas para o fazer.

Nesta introdução teórica ao meu relatório de estágio, vou começar por apresentar as formas mais comuns de cooperação, transversais a vários autores, de seguida vou aprofundar a minha análise das alianças internacionais, principais características, motivações e vantagens, focando-me ainda no caso particular das *joint ventures*.

Como já referi, as distinções entre tipos de cooperação e definição de cada um desses tipos variam de autor para autor. Por exemplo, para Yoshino e Rangan, 1995, as ligações existentes entre empresas são distinguidas em primeiro lugar pelo facto de serem apenas contratuais ou envolverem capital próprio. Também para estes autores, alianças estratégicas envolvem todas as parcerias com actividades comuns (I&D, produção, marketing, distribuição, etc), os investimentos de capital e as *joint ventures*, excluindo a formação de subsidiárias, pois neste caso cria-se uma entidade independente. Esta sistematização pode ser vista na figura 1.

Para outros autores, nomeadamente Lorga (2003), alianças estratégicas e *joint ventures* são conceitos distintos, em que uma *joint venture* “consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma actividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respectivo património, lucros e risco do negócio”. Já uma aliança estratégica “engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da *joint venture*”.

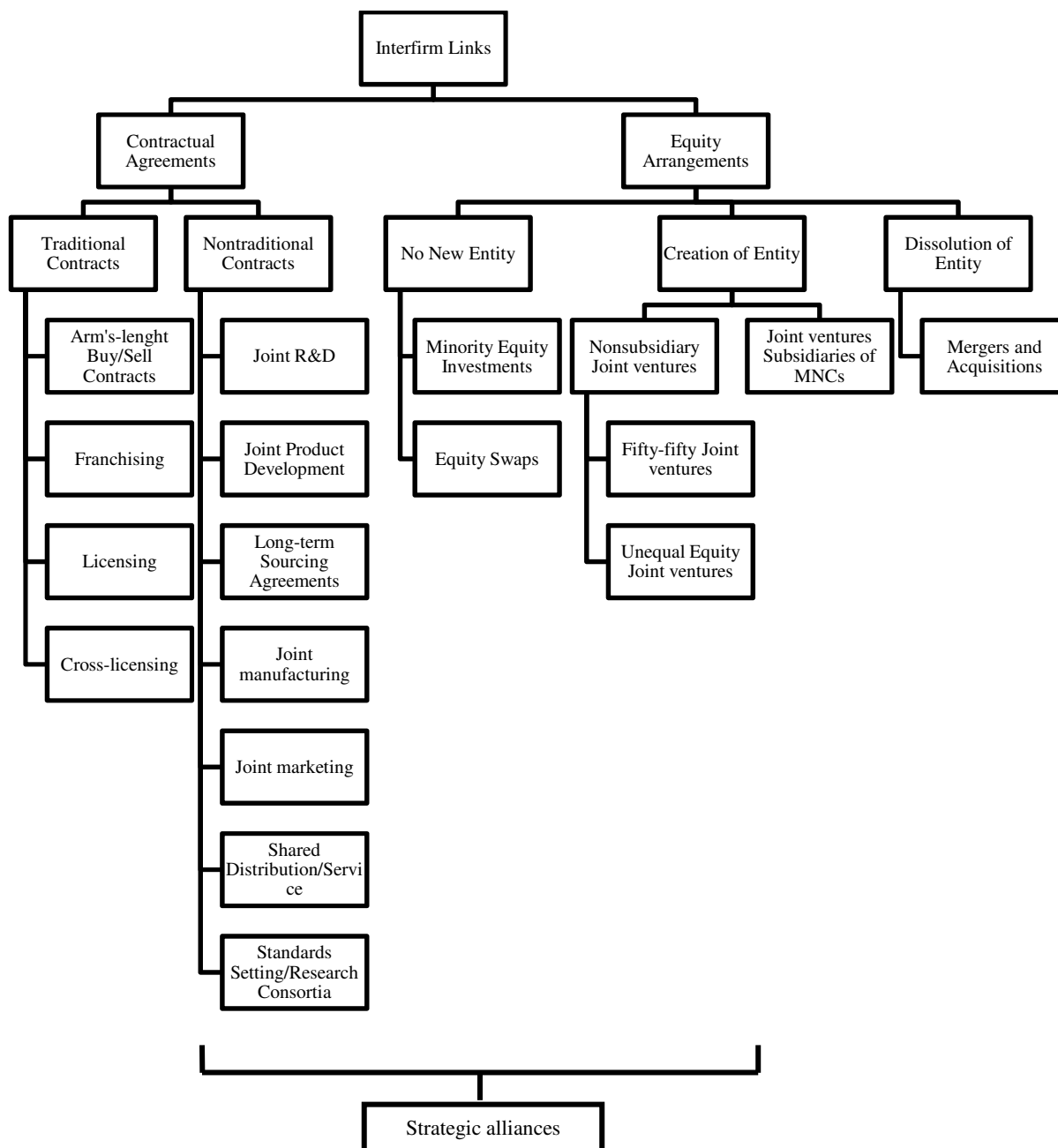


FIGURA 1 – TIPOS DE LIGAÇÕES ENTRE EMPRESAS (FONTE: YOSHINO E RANGAN, 1995)

Na minha opinião, o conceito de aliança estratégica é mais abrangente, semelhante ao defendido por Das and Teng (2003): strategic alliances are “inter-firm cooperative arrangements aimed at pursuing mutual strategic objectives”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> alianças estratégicas são "acordos de cooperação inter-firma destinados a perseguir objectivos estratégicos mútuos". Das and Teng (2003)

Segundo Elmuti e Kathawala (2001) podem ir de apertos de mão informais a acordos formais com contratos complexos. À semelhança da definição apresentada anteriormente, para estes autores as alianças são parcerias entre duas ou mais empresas ou unidades de negócio que trabalham juntas para atingir objectivos estratégicos com benefícios mútuos.

Em Elmuti e Kathawala (2001) são elencados os tipos de alianças mais comuns, identificados pelas consultoras Coopers & Lybrand e Technology Associates & Alliances:

- Alianças para comunicação e marketing conjuntos;
- Alianças para venda e distribuição conjuntas;
- Alianças para produção conjunta;
- Alianças de colaboração em design;
- Alianças para licenciamento de tecnologia;
- Alianças para investigação e desenvolvimento;
- Alianças para revenda com valor acrescentado;
- Alianças entre universidades e empresas.

Saliento ainda a classificação de alianças feita por Dussauge, et al. (2000), que identificam dois tipos essenciais de alianças: as “link alliances”, entre empresas com capacidades diferentes, e as “scale alliances”, entre empresas com capacidades semelhantes. Os autores consideram que as primeiras levam a níveis mais elevados de aprendizagem e partilha de conhecimento, enquanto as segundas são mais eficazes no aproveitamento de economias de escala.

Qualquer que seja a classificação utilizada, identifico-me com a opinião de alguns autores que referem que as alianças são como os casamentos (Ohmae, 1992; Elmuti e Kathawala, 2001; Gulati, 1998), ou como relações humanas, sistemas vivos com possibilidades ilimitadas (Kanter, 1994). Considero que a seguinte frase é a melhor e mais interessante definição de aliança que já li: “An alliance is a lot like a marriage. There may be no formal contract. There is no buying and selling of equity. There are few, if any, rigidly binding provisions. It is a loose evolving kind of relationship. Sure, there are guidelines and expectations, but no one expects a precise, measured return on the initial commitment. Both partners bring to an alliance a faith that they will be stronger together than they would be

separately. Both believe that each has unique skills and functional abilities the other likes. And both have to work diligently over time to make the union successful”.<sup>4</sup> (Ohmae, 1992)

### 3. AS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

No contexto do meu estudo, irei focar-me nas alianças internacionais, que não são mais que uma forma de estratégia de cooperação desenvolvida em contexto internacional, que pode incluir acordos simplesmente contratuais de desenvolvimento de certas actividades entre empresas, ou mesmo de investimento de capital, formando *joint ventures*.

#### 3.1. MOTIVOS PARA A CRIAÇÃO DE ALIANÇAS INTERNACIONAIS

Tendo já referido as principais vantagens da cooperação, os motivos que levam as empresas a formar alianças internacionais são semelhantes. As empresas formam parcerias com, essencialmente, o objectivo de:

- Crescer e entrar em novos mercados (Elmuti e Kathawala, 2001; Glaister e Buckley, 1996; Yoshino e Rangan, 1995; Kirby e Kaiser, 2003) – é considerada a principal razão para estabelecer alianças, pois numa economia mundial tão rápida e exigente, as empresas não têm tempo nem dinheiro para entrar em vários mercados por si só, pelo que formar uma aliança com empresas nos países de destino é uma forma mais fácil, rápida e com menos riscos de o fazer;
- Obter novas tecnologias, melhor qualidade ou menores custos (Elmuti e Kathawala, 2001; Poulymenakou e Prasopoulou, 2004; Kirby e Kaiser, 2003) – quando as empresas não possuem a tecnologia necessária para competir eficazmente num mercado, a melhor opção,

---

<sup>4</sup> "Uma aliança é muito parecida com um casamento. Pode não haver contrato formal. Não há compra e venda de acções. Há poucas ou nenhuma disposições vinculativas rígida. É uma espécie de relacionamento solto em evolução. Claro, existem directrizes e expectativas, mas ninguém espera um retorno medido de forma precisa sobre o compromisso inicial. Ambos os parceiros trazem para uma aliança a fé de que eles serão mais fortes juntos do que seriam em separado. Ambos acreditam que cada um tem capacidades únicas e habilidades funcionais que o outro gosta. E ambos têm de trabalhar diligentemente ao longo do tempo para tornar a união bem-sucedida". (Ohmae, 1992)

alternativa a desenvolverem essa tecnologia por si mesmas, possivelmente com custos elevados, é a formação de parcerias com empresas que já a possuam, oferecendo outros factores que elas precisem; para além disso, formar alianças para fazer *outsourcing* de funções consideradas secundárias ou pouco produtivas na empresa, permite ganhos de qualidade e diminuição de custos;

- Reduzir o risco e partilhar custo de investigação e desenvolvimento (Elmuti e Kathawala, 2001; Poulymenakou e Prasopoulou, 2004; Vaidya, 2006) – em casos onde o custo de desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia é muito elevado, assim como o risco associado, as alianças são uma excelente alternativa para partilhar esses custos e riscos, com benefícios no final para os parceiros;
- Alcançar ou manter vantagem competitiva (Elmuti e Kathawala, 2001; Glaister e Buckley, 1996; Vaidya, 2006) – esta razão é, como já referi, mais influente no caso de pequenas empresas, que apenas através de alianças conseguem adquirir as ferramentas de negócio para serem competitivas.
- Aprender (Glaister e Buckley, 1996; Poulymenakou e Prasopoulou, 2004; Vaidya, 2006) – através da formação de parcerias, as empresas têm contacto com os produtos e processos dos seus parceiros que são excelentes em determinadas áreas, e adquirir novos conhecimentos e competências é umas das principais vantagens de cooperar.

### 3.2. RISCOS E PROBLEMAS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

Apesar das vantagens que referi até aqui, as alianças são na sua maioria mal sucedidas, por diversas razões. Segundo um estudo de Kalmbach e Roussel (1999), entre 60 e 70% delas falham. As principais razões, enumeradas por Elmuti e Kathawala (2001), são:

- Conflitos de culturas – aqui incluem-se as diferenças na linguagem, hábitos e mentalidades sociais, atitudes perante os negócios, etc;
- Falta de confiança – a confiança entre os parceiros é o aspecto mais importante e ao mesmo tempo mais difícil de obter;
- Falta de metas e objectivos claros – os parceiros “remam” em sentidos opostos;
- Falta de coordenação entre equipas de gestão;
- Diferenças de procedimentos e atitudes entre parceiros;

- Risco relacional – é a probabilidade dos parceiros terem falta de compromisso perante a aliança e que um possível comportamento oportunista a estrague; esses comportamentos oportunistas podem ser fuga a compromissos, apropriação de recursos do parceiro, distorção de informação, manter uma agenda secreta e produzir serviços ou produtos insatisfatórios de propósito;
- Risco de *performance* – é a probabilidade que a aliança falhe mesmo que os parceiros estejam totalmente empenhados, devido a factores externos, como mudanças de políticas, guerras, recessões económicas, ou factores internos, como falta de competência em determinadas áreas ou mesmo azar;
- As alianças podem criar um concorrente local ou mesmo global no futuro – risco que as empresas podem reduzir através da recusa de cooperação e partilha de informação sobre as suas actividades principais, ou estabelecer contratos bem explícitos a esse nível;
- Outros problemas relativos às alianças – como por exemplo uma mudança de estratégia de um parceiro, a saída das empresas dos principais impulsionadores da aliança, os objectivos intermédios não foram cumpridos, as diferenças entre empresas eram incompatíveis, etc.

Kirby e Kaiser (2003), por sua vez, identificam os seguintes aspectos como principais problemas das alianças internacionais: conceito de qualidade diferente entre parceiros, o recrutamento e motivação dos novos empregados (de culturas diferentes), as diferenças possivelmente profundas na legislação, a transferência de tecnologia e a possibilidade de criação de um novo concorrente.

### 3.3. FACTORES QUE CONDUZEM A ALIANÇAS INTERNACIONAIS DE SUCESSO

Apesar de haver alguma falta de investigação empírica sobre o que leva efectivamente uma parceria a ser bem ou mal sucedida, destaco um estudo feito pela consultora Technology Associates & Alliances em 1999, resumido em Elmuti e Kathawala (2001), que questionou 455 CEO's americanos sobre os factores que consideravam mais importantes no sucesso de uma aliança. Alguns dos factores são os seguintes:

- Compromisso da gestão de topo – primeiro, as alianças devem estar integradas na estratégia das empresas, logo devem ser formuladas, implementadas, geridas e monitorizadas



pelos gestores de topo; segundo, quando não há esse compromisso, alguns factores essenciais para o funcionamento da aliança, como recursos humanos, capital ou marketing podem não ser atribuídos na proporção necessária; por fim, quando a gestão de topo está empenhada, é mais fácil passar a mesma ideia para toda a organização;

- Semelhança entre filosofias de gestão – quando as estratégias, ideias e atitudes perante os negócios são semelhantes, há melhor comunicação e menor probabilidade de haver mal-entendidos que levem ao comprometimento da aliança;

- Equipa de gestão forte e eficaz – um estudo da McKinsey chegou à conclusão que cerca de 50% das alianças falha devido a uma má gestão; para evitar isso, deve existir uma gestão bem organizada e estruturada, assim como formação para os recursos humanos envolvidos;

- *Feedback* frequente – é muito importante avaliar a evolução de *performance* da parceria, por exemplo estabelecendo objectivos intermédios, analisar o que correu mal e bem até ao momento e criar “benchmarks” que possam estabelecer padrões de qualidade para futuras alianças;

- Estabelecer e partilhar metas e objectivos claros – nomeadamente ao nível da integração ou autonomia da aliança e alinhá-los com a estratégia de cada parceiro;

- Planeamento detalhado – analisar muito bem a visão e valores de cada parceiro, os seus pontos fortes e fracos e as condições dos mercados onde se vai operar, identificar as áreas em comum, definir o valor interno e externo das alianças e criar um plano tático para atingir os objectivos estratégicos;

- Papeis claramente definidos e percebidos – devem definir-se logo desde início o papel de cada parceiro na aliança, as suas áreas de acção e as suas tarefas;

- Selecção de parceiros – é, provavelmente, segundo Elmuti e Kathawala (2001), o passo mais importante na criação de uma aliança de sucesso; deve, em geral, escolher-se um parceiro competente, que tenha objectivos semelhantes e também esteja empenhado no sucesso da parceria, e deve ainda haver bastante partilha de informação para a criação de uma plataforma de arranque estável;

- Comunicação entre parceiros – é um factor essencial na manutenção de uma relação, logo, de uma aliança entre empresas; sem comunicação eficaz entre parceiros, a aliança eventualmente vai enfraquecer como resultado das dúvidas e falta de confiança geradas.

Um outro estudo feito a empresas britânicas e alemãs por Kirby e Kaiser (2003) conclui que os principais factores que levam a uma parceria de sucesso são: a paciência, a sinceridade, as boas ligações empresariais, um bom produto (adequado) e a capacidade de adaptação.

### 3.4. JOINT VENTURES INTERNACIONAIS

Uma *joint venture* é uma entidade independente criada e participada por duas ou mais empresas (empresas-mãe), com o objectivo de desenvolverem uma actividade produtiva, de investigação ou comercial (Lorga, 2003). Uma *joint venture* internacional tem a característica particular de ser localizada num país diferente de pelo menos uma das empresas-mãe (Shenkar e Zeira, 1987).

Nas últimas duas décadas tem havido muita investigação académica e muitos estudos tanto sobre a popularidade das *joint ventures* internacionais, como sobre as suas frequentes falhas, e, conseqüentemente, sobre os factores que influenciam quer positivamente quer negativamente a sua *performance* (Bener e Glaister, 2010).

Relativamente às principais vantagens e limitações das *joint ventures* como forma de internacionalização, destaco a sistematização feita por Lorga (2003), apresentada na figura 2.

	<i>Joint Venture</i>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz a necessidade de capital e de outros recursos</li> <li>• Divisão dos riscos</li> <li>• Acesso a conhecimentos e contactos nos mercados locais</li> </ul>
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciais problemas e conflitos entre os parceiros</li> <li>• Problemas de comunicação e gestão</li> <li>• Controlo parcial</li> </ul>

FIGURA 2 – VANTAGENS E LIMITAÇÕES DAS *JOINT VENTURES* (FONTE: LORGA, 2003)

Durante algum tempo, particularmente na década de 80, as *joint ventures* eram consideradas inferiores às entidades totalmente adquiridas por uma empresa estrangeira, porque geralmente não produziam os retornos esperados e eram vistas como potencial fonte de conflitos, uma vez que é difícil identificar as características e expectativas dos parceiros. Então, esta forma de cooperação era considerada apenas a segunda ou terceira melhor opção para uma empresa se internacionalizar e era geralmente usada apenas se não fosse possível usar as formas de exportação, licenciamento ou aquisição de uma empresa local (Kirby e Kaiser, 2003). No entanto, actualmente têm vindo a provar o seu valor, e vários estudos comprovam que as *joint ventures* podem ser uma boa estratégia de entrada em novos mercados, particularmente para pequenas e médias empresas com poucos recursos e conhecimento dos mercados (Kirby e Kaiser, 2003).

### 3.5. AS ALIANÇAS NA EUROPA

Dussauge e Garrette publicaram, em Fevereiro de 1998, no jornal britânico *Financial Times*, um artigo denominado “Strategic alliances why Europe needs to catch up”. Segundo eles, as alianças são ferramentas essenciais numa economia globalizada, e as empresas europeias foram líderes nesta tendência. No entanto, parecem não ter conseguido “exportar” a sua experiência de cooperação para mercados emergentes, como a Ásia ou a América Latina.

Para estes autores, as alianças internacionais verdadeiramente globais são baseadas fundamentalmente numa complementaridade de capacidades e recursos entre parceiros, criando valor acrescentado e permitindo-lhes agarrar oportunidades de negócio que nenhum dos dois conseguia sozinho. Contudo, a maior parte das alianças formadas na Europa não se encaixam neste padrão. Recuperando a tipologia de alianças defendida pelos mesmos autores (Dussauge, et al., 2000), as empresas europeias têm mais o hábito de formar “scale alliances”, entre empresas semelhantes, com o principal objectivo de aproveitar economias de escala, enquanto as alianças globais são, segundo os autores, as “link alliances”, entre empresas diferentes, com o objectivo de aproveitar e combinar com valor acrescentado as capacidades específicas dos parceiros.

Apesar disso, Dussauge e Garrette (1998) previram que à medida que os mercados europeus se forem integrando, devem existir menos alianças intra-europeias, pois as pequenas

e médias empresas, em vez de formar parcerias para compensarem o seu tamanho insuficiente, vão fundir-se ou ser adquiridas, formando grandes empresas europeias capazes de competir a nível mundial.

No entanto, não é isto que tem acontecido na Europa na última década. Existem ainda cerca de 23 milhões de PME, que representam 99% do tecido empresarial europeu (Blau, 2009). Segundo o mesmo autor, a Europa procura ainda diminuir o hiato existente a nível de I&D relativamente aos Estados Unidos, e existem duas opiniões opostas relativamente a como o fazer. Por um lado, a Comissão Europeia acredita que as PME são a peça essencial e podem tornar-se na grande força de inovação da região. Por outro, o Banco Europeu de Investimento defende que é errado espalhar o financiamento tão finamente e que as PME nunca investirão recursos significantes em I&D.

Apesar desta discrepância de opiniões, a Comissão Europeia pôs em prática duas grandes iniciativas para ajudar pequenas empresas e start-ups:

- O Small Business Act (Lei das Pequenas e Média Empresas), que visa ajudar as PME no acesso a financiamento, a proteger a sua propriedade intelectual e a colaborar em áreas de interesse comum;
- A Enterprise Europe Network (EEN), uma rede com quase 600 pontos de contacto, mais de 3000 colaboradores em 40 países, que pretende agrupar todos os recursos necessários para as PME inovarem num único local.

Para além disso, todo investimento europeu em I&D está agrupado no 7º Programa-Quadro que terminará em 2013. E apesar de todas estas medidas, com o despoletar da crise financeira, menos recursos estarão disponíveis para investir nestas áreas e o futuro destes projectos poderá estar comprometido.

Foi neste contexto que desenvolvi o meu estágio curricular num dos pontos de contacto da EEN, o qual descreverei na secção seguinte do relatório.

## PARTE II

# O ESTÁGIO CURRICULAR NO DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO CEC/CCIC

## 1. A ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN)



FIGURA 3 – LOGOTIPO PORTUGUÊS DA REDE.

A Enterprise Europe Network é uma rede composta por quase 600 organizações em toda a União Europeia (UE) e noutros países do mundo. O seu principal objectivo é ajudar as pequenas e médias empresas (PME) a tirarem o máximo partido das oportunidades de negócio existentes na Europa.

Foi lançada no início de 2008, no âmbito do Programa para a Competitividade e Inovação da União Europeia (CIP – Competitiveness and Innovation Programme), que decorrerá até 2013 e visa incentivar o crescimento e a competitividade das empresas europeias. No entanto, a Rede não é inteiramente nova. Foi construída a partir da fusão de duas redes europeias já existentes, aproveitando o seu conhecimento e experiência de anos de funcionamento: a Euro Info Centres e a Innovation Relay Centres.

Criada em 1987 pela Comissão Europeia, a Euro Info Centres ofereceu informações e conselhos sobre a legislação e as políticas europeias, bem como assistência na procura de parceiros de negócios comerciais e acesso a programas da UE. A Innovation Relay Centres, por outro lado, foi estabelecida em 1995 e focava-se principalmente em facilitar a transferência de tecnologias inovadoras entre as PME europeias, ou entre universidades/institutos de pesquisa e empresas.

A Enterprise Europe Network procura melhorar os serviços oferecidos às empresas europeias através da integração e desenvolvimento desses serviços, para que as empresas possam ter acesso a soluções concretas e eficazes para as suas necessidades de negócios. Para isso, a Rede pretende ser o primeiro contacto, o primeiro recurso das empresas, desenvolvendo os conceitos de “no wrong door” e “one-stop shop”, ou seja, incorporando em si mesma todos os serviços e recursos que elas precisam.

A rede tem a seguinte missão:

"Somos a maior rede mundial de negócios para a Europa. Ajudamos as empresas a melhorar e inovar através da criação de parcerias, fornecimento de informação e conselhos técnicos."<sup>5</sup>

Esta missão é implementada na prática através da prestação de uma gama de serviços integrados de apoio à inovação e aos negócios, oferecidos localmente às PME e outras organizações onde quer que estejam localizadas na Europa, fornecendo soluções à medida em qualquer fase do ciclo de vida das empresas.

Em geral, estes serviços incluem:

- Fornecer informações e conselhos práticos sobre as oportunidades de mercado, a legislação europeia e políticas relevantes para uma empresa ou um sector, quer seja através de resposta directa a questões de uma empresa ou pro-activamente através de *websites*, newsletters, workshops ou outros produtos de informação;
- Auxiliar as PME a encontrar parceiros de negócios adequados através de bases de dados de cooperação comercial e tecnológica disponíveis através da Agência Executiva para a Competitividade e Inovação da UE (EACI – Executive Agency for Competitiveness and Innovation);
- Fornecer informações sobre concursos europeus e nacionais e ajudar as empresas a concorrer a esses concursos, particularmente ao 7º Programa-Quadro da UE de Investigação e Desenvolvimento (FP7 – 7th Framework Programme), por exemplo através de workshops ou seminários;
- Desenvolver as capacidades de investigação e de inovação das PME, ajudando a criar vínculos com universidades e institutos de pesquisa, promover a cooperação tecnológica, a realização de encontros de negócios (brokerage events) e prestação de serviços de apoio à inovação;
- Envolver as PME e outras organizações empresariais no processo de decisão política, em particular fornecendo *feedback* à Comissão Europeia sobre os problemas encontrados com as regras existentes e incentivar as empresas a dar contributos para a legislação futura.

---

<sup>5</sup> Traduzido e adaptado de *An Introduction to the Enterprise Europe Network*, documento disponível para membros na intranet da Rede.

Ao longo do meu estágio, realizei tarefas neste âmbito, utilizando ferramentas e mecanismos adoptados pela Rede que descreverei mais à frente neste relatório.

Por fim, é de referir que a Enterprise Europe Network está representada em mais de 49 países, onde se incluem, para além dos países-membros da UE, a China, a Coreia do Sul, os Estados Unidos, o Chile, o Egipto, entre outros.

As organizações envolvidas como parceiros da rede são normalmente instituições que já têm muita experiência no fornecimento de apoio aos negócios e/ou à inovação, como câmaras de comércio e indústria, agências de desenvolvimento regional, centros de tecnologia, consultoras de inovação ou outras agências de apoio aos negócios.

Na Região Centro de Portugal, é o CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro que faz parte desta Rede europeia, formando o consórcio português juntamente com a AdI – Agência de Inovação, a ACIF/CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal/Câmara de Comércio e Indústria da Madeira, a AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, a AIMINHO – Associação Empresarial do Minho, a CCDR Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, a CCIPI – Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada, o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial e o líder IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

## 2. O CONSELHO EMPRESARIAL DO CENTRO/CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA DO CENTRO (CEC/CCIC)



FIGURA 4 – LOGÓTIPO DO CEC/CCIC



Como pode ler-se no *website*<sup>6</sup>, o CEC/CCIC é “uma Associação sem fins lucrativos, fundada em 1993, representativa das Associações Empresariais da NUT II Centro, bem como dos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.”

Desde 1996 que é reconhecida a sua utilidade pública e os seus principais objectivos são desenvolver de forma homogénea e sustentada, estudar, defender e promover as empresas e os interesses sócio-económicos da Região Centro, através do trabalho em rede com as diversas associações regionais e com outros actores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais.

Fazem parte da rede associativa do CEC/CCIC 39 Associações Empresariais da Região Centro de Portugal, que por sua vez o ligam a mais de 40 mil empresas. Uma vez que a maior parte do tecido empresarial português é composto por micro e pequenas empresas, o CEC/CCIC possui uma grande mais-valia por ter os meios para chegar a todas elas.

As funções do CEC/CCIC:

- Câmara de Comércio e Indústria – procura contribuir para a internacionalização das empresas, promover e estimular relações comerciais; para além disso, emite certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações económicas das empresas da região;
- Agente dinamizador do Conselho Consultivo – um Órgão de Orientação Estratégica, estatutariamente consagrado e que conta com membros como a CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, Municípios, as Universidades e Institutos Politécnicos do Centro de Portugal, bem como algumas das maiores empresas da Região;
- Líder da Rede de Empreendedorismo e Inovação da Região Centro, actualmente composta por sete incubadoras de empresas;
- Criador e participante da Centro Venture, a primeira sociedade de capital de risco de base regional – é um importante instrumento de fomento ao empreendedorismo e inovação;
- Participante da Agência de Desenvolvimento Regional Wincentro – esta agência tem como principal papel captar investimento, nacional e estrangeiro, para o Centro de Portugal;

---

<sup>6</sup> Website do CEC/CCIC: [www.netcentro.pt](http://www.netcentro.pt)

- Acolhedor da Enterprise Europe Network – rede europeia de apoio às pequenas e médias empresas.

É por estas razões que o CEC/CCIC é um excelente parceiro da EEN, pela sua experiência e conhecimento no apoio aos negócios, ao empreendedorismo e à inovação, e pelo seu contacto próximo com as pequenas e médias empresas da Região.

Foi neste contexto que desenvolvi o meu estágio curricular de Mestrado, o qual vou descrever e analisar criticamente nas secções seguintes deste relatório.

## 3. O ESTÁGIO CURRICULAR

### 3.1. INTRODUÇÃO

O meu estágio curricular de mestrado iniciou-se no dia 23 de Fevereiro e teve uma duração de 20 semanas (aproximadamente 5 meses). Desde o primeiro contacto, ainda na entrevista, senti o bom ambiente que se vive na empresa e a forte receptividade relativamente a novos elementos, o que se veio a confirmar quando efectivamente iniciei o meu estágio, 2 dias depois.

Das três áreas da empresa que estariam disponíveis para acolher um estagiário (Financeira, Cooperação e Relações Internacionais e Gestão de Projectos e Qualidade), acabei por me inserir no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais, pelas minhas características pessoais e do meu currículo, sob a orientação da Dr.<sup>a</sup> Luísa Bernardes.

Os meus primeiros dias de estágio foram caracterizados, como já referi, pela excelente receptividade e disponibilidade de todos os colaboradores da empresa, que me ensinaram e ajudaram em tudo o que fui precisando, não só na fase inicial de aprendizagem, mas também ao longo das 20 semanas que lá estive. Logo no primeiro dia, como é parte da política de qualidade da empresa, recebi um Manual de Acolhimento, com as boas-vindas, a apresentação da organização (missão, objectivos estratégicos, características, organigrama, departamentos, instalações), o modo de funcionamento, normas e procedimentos (horário, utilização do

material de escritório, dos espaços e equipamentos comuns, atendimento, utilização da viatura, segurança e medicina no trabalho, entre outros aspectos importantes para o dia-a-dia organizacional).

Logo no início aprendi alguns dos principais processos e actividades da EEN e fui realizando progressivamente mais tarefas da Rede ao longo do tempo, as quais vou descrever nesta secção do relatório, assim como as actividades de organização e divulgação de eventos em que estive envolvida, quer da EEN, quer de outros projectos desenvolvidos pelo CEC/CCIC.

## 3.2. ACTIVIDADES DA ENTERPRISE EUROPE NETWORK

### 3.2.1. DIFUSÃO DE INFORMAÇÃO

A Rede efectua difusão regular de informação, quer a nível nacional, através do seu *website*<sup>7</sup>, quer a nível local, através dos parceiros que a compõem. No caso do CEC/CCIC, a difusão é feita através de publicações em jornais locais e eventos, workshops e sessões de esclarecimento.

#### 3.2.1.1. Eventos

Os eventos da Rede são geralmente destinados às empresas da região, com o objectivo principal de as envolver nas actividades da UE e de as informar sobre programas europeus, nova legislação ou mercados pertinentes para uma grande maioria do tecido empresarial.

Durante o meu estágio participei em 7 eventos, sendo 4 deles participados pela EEN, organizados em conjunto com outras organizações como o GPPQ – Gabinete de Promoção do 7º Programa-Quadro de I&DT ou a COTEC – Associação Empresarial para a Inovação, e outros 3 eventos relativos a outros projectos do CEC/CCIC.

---

<sup>7</sup> [www.enterpriseeuropenetwork.pt](http://www.enterpriseeuropenetwork.pt)

Os eventos, independentemente do tema, têm formas de funcionamento e procedimentos semelhantes e pré-definidos, quer a nível do planeamento, divulgação e promoção iniciais, quer a nível dos modelos documentais utilizados, produzidos pelo Departamento de Qualidade, quer no final a nível do tratamento e análise estatística dos dados.

O planeamento do evento é feito com recurso a dois documentos produzidos segundo as regras da Qualidade, a “Check-list de Concepção de Eventos”<sup>8</sup>, que contém a informação geral sobre o evento, como o tema, o local, o horário e os oradores, os requisitos e recursos necessários para o bom funcionamento do evento, entre outros, e o “Plano de Desenvolvimento de Eventos”<sup>9</sup> que ajuda a identificar objectivamente as tarefas, os prazos-limite e as pessoas responsáveis por cada uma delas. A divulgação é feita através de *email* e/ou fax e são utilizadas bases de dados de empresas ou associações, dependendo dos destinatários do evento em questão. O CEC/CCIC possui uma base de dados de contacto que engloba as associações que fazem parte da sua rede, outras associações da região, universidades, escolas e outros contactos institucionais. Para além disso também possui acesso aos contactos das empresas da Região Centro com o estatuto de PME líder e recentemente teve acesso, produto de uma parceria com a Coface – Agência de Informação, a uma extensa base de dados com os contactos actualizados de centenas de empresas da região.

Para o evento propriamente dito, são geralmente preparadas pastas para os participantes que contêm o programa, brochuras informativas sobre a EEN ou outros projectos envolvidos, as apresentações que vão ser feitas durante o evento (sempre que possível) e a folha de Avaliação de Satisfação do Evento<sup>10</sup> para os participantes preencherem e devolverem no fim e que será alvo de análise e tratamento estatístico<sup>11</sup>.

De seguida vou fazer uma breve descrição sobre os eventos organizados pela EEN em que participei durante o meu estágio.

### *3.2.1.1.2. Workshop sobre candidaturas ao 7ºPQ – 07/04/2011 – Coimbra*

---

<sup>8</sup> Ver anexo 1

<sup>9</sup> Ver anexo 2

<sup>10</sup> Ver anexo 3

<sup>11</sup> Ver exemplo no anexo 4

Este workshop foi organizado pelo GPPQ – Gabinete de Promoção do 7º Programa-Quadro de I&DT com o apoio da EEN, no Departamento de Engenharia Civil da Universidade de Coimbra. Foi um evento destinado aos empresários da região, com o objectivo de os informar sobre as oportunidades de financiamento no 7ºPQ, um programa da União Europeia para qualificar e financiar o tecido empresarial em 4 áreas-chave: cooperação, ideias, pessoas e capacidades.

#### *3.2.1.1.3. Roadshow Inovação COTEC – 10/05/2011 e 12/05/2011 – Pombal e Coimbra*

O CEC/CCIC, no âmbito da Enterprise Europe Network, e a COTEC Portugal organizaram um ciclo de conferências sob o mote “Inovação e Competitividade – Gerir com futuro”. Esta iniciativa teve como objectivo a partilha de informação sobre instrumentos de suporte à gestão da inovação nas empresas. Estes dois eventos fizeram parte de um ciclo de 10 conferências realizadas de Norte a Sul do País, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, envolvendo os parceiros locais da EEN em Portugal.

Nestas sessões foram apresentadas: as oportunidades para as empresas decorrentes dos serviços da EEN; os instrumentos da COTEC no âmbito da inovação empresarial, nomeadamente em matéria de gestão da inovação, redes de inovação entre PME e informação estruturada sobre a inovação em Portugal; e foi ainda apresentado o projecto Know Now – Conhecimento e Inovação nas Regiões Centro e Norte de Portugal (realizado pelo CEC/CCIC em parceria com a UERN – União das Associações Empresariais da Região Norte).

#### *3.2.1.1.4. Sessão de esclarecimento – Mercados: África do Sul e Moçambique – 26/05/2011 – Oliveira do Bairro*

A Associação Comercial e Industrial da Bairrada (ACIB) e a Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CCIC), no âmbito da Enterprise Europe Network, organizaram uma Sessão de Esclarecimento sobre os Mercados da África do Sul e de Moçambique, nas instalações da ACIB (Zona Industrial de Vila Verde, Oliveira do Bairro). Esta iniciativa teve como objectivos divulgar e debater o panorama das relações comerciais entre Portugal,

Moçambique e África do Sul, analisar as oportunidades de negócio que se oferecem às empresas portuguesas nesses mercados, fornecer informações de apoio às estratégias de internacionalização dos empresários e permitir a troca de experiências entre empresários com vista ao incremento da participação portuguesa nos mercados visados. Neste evento foram apresentados os serviços da EEN e nele participaram o Cônsul de Moçambique em Portugal e uma representante da AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

### 3.2.1.2. Notícias em jornais regionais

Semanalmente é enviada informação para jornais da Região Centro para ser transformada em notícias e publicada. Às quartas-feiras, como pré-acordado, é enviada para o Diário As Beiras e às sextas-feiras para outros jornais dos vários distritos da região (Pombal, Guarda, Aveiro, etc). No entanto, actualmente, esta forma de difusão de informação não é muito eficaz, uma vez que dos cerca de 10 jornais regionais para os quais é enviada informação, apenas dois a publicam regularmente – Diário As Beiras e Terras da Beira.

A informação é geralmente seleccionada e adaptada do *site* nacional da EEN ou dos *sites* nacional ou internacional da Comissão Europeia e é relativa a nova legislação europeia, estudos e conselhos da Comissão, ou outras informações relevantes para sectores em específico ou para o tecido empresarial em geral. Em alturas oportunas é apresentado um evento, seja ele organizado localmente pelo CEC/CCIC ou patrocinado pela EEN a nível internacional. São ainda incluídas no documento enviado para os jornais algumas oportunidades de negócio de empresas estrangeiras para empresas nacionais, um dos principais serviços da Rede pelo qual estive responsável e que vou explicar em detalhe mais à frente. Ver anexos 5 e 6 para exemplos da informação enviada para os jornais e anexo 7 para recorte do Diário As Beiras relativo ao “Espaço PME Europa”.

### 3.2.2. INFORMAÇÃO À MEDIDA

Um dos principais serviços da EEN de ajuda directa às PME é a recolha e prestação de informação à medida das necessidades de cada empresa. No *website* da Rede existe uma secção de “atendimento on-line” em que os utilizadores registados podem subscrever

newsletters sobre legislação comunitária (diária), oportunidades de negócio (semanal) e concursos públicos (quinzenal), bem como preencher uma Ficha de Pedido de Informação<sup>12</sup> escolhendo os temas em que têm interesse, a qual será respondida pelos colaboradores da EEN na região. Essa Ficha está também disponível no *website* do CEC/CCIC, na secção “Iniciativas e Projectos – Internacionalização – Enterprise Europe Network”. Durante o meu estágio respondi a 3 pedidos de informação, dos quais anexo um como exemplo<sup>13</sup>.

Estes pedidos de informação são muito importantes porque são muitas vezes o primeiro contacto da empresa com a Rede, e é após este primeiro contacto, que geralmente se aprofunda a relação, através de reuniões ou visitas à empresa para apresentar mais pormenorizadamente os serviços e para acompanhar as necessidades da empresa.

Uma outra forma de informação à medida que prestei no âmbito da EEN foi a resposta a questões de parceiros internacionais sobre certos aspectos do mercado português, através do First Class. O First Class é uma plataforma de comunicação interna, que permite aos parceiros da Rede, à Agência e à Comissão partilhar informação e boas práticas, disseminar mensagens e pedir assistência entre parceiros. Todos os parceiros da rede têm acesso a esta ferramenta, mas cada um só é capaz de aceder às partes (conhecidas como "conferências") que são relevantes para eles. Por exemplo no CEC/CCIC temos acesso à nossa caixa de correio privada e à conferência “Portugal”, onde se direccionam todas as questões que parceiros de outros países fazem sobre o nosso país. Durante o meu estágio respondi a algumas questões, nomeadamente de um parceiro Sueco que procurava informação sobre o mercado das bocas-de-incêndio em Portugal, em nome de uma empresa que pretendia expandir o seu negócio nesta área, ou um parceiro Dinamarquês que pretendia conhecer melhor o sector das energias renováveis no nosso país, também por intermédio de uma empresa, entre outros.

### 3.2.3. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Como já referi na Parte I deste relatório, existem inúmeras vantagens para as empresas que enveredam pelo caminho da cooperação, principalmente da cooperação internacional, dado o actual estado da economia e tecido empresarial em todo o mundo. E a cooperação internacional entre empresas pode ser considerada a “core task” da EEN, a principal razão por

---

<sup>12</sup> Ver anexo 8

<sup>13</sup> Ver exemplo no anexo 9

que ela existe. Para isso foram criados mecanismos bem estruturados para promover o contacto e as relações duradouras entre empresas de diferentes países.

Durante o meu estágio ligado à Rede, tive acesso a uma publicação denominada *Guide to the Partnership Process*, feita pelos membros do Grupo de Trabalho do Processo de Cooperação (Partnership Process Working Group) da Agência Executiva para a Competitividade e Inovação da UE (EACI – Executive Agency for Competitiveness and Innovation).

Com base neste guia e na experiência que tive no meu estágio, posso identificar os procedimentos-chave da cooperação empresarial utilizados pela EEN:

- Contacto com a empresa e avaliação das suas características e capacidade de internacionalização;
- Criação do Perfil de Cooperação Internacional<sup>14</sup> da empresa (que será difundido pela base de dados de toda a Rede);
- Participação em Feiras Internacionais e Encontros de Negócios ou realização de Missões Empresariais à medida da empresa:
  - Lançamento de Expressões de Interesse<sup>15</sup> em Oportunidades de Negócio internacionais ou recebimento de Expressões de Interesse estrangeiras nas empresas nacionais;
  - Apoio na negociação e acompanhamento (*follow-up*);
  - Assinatura do Acordo de Cooperação (Partnership Agreement<sup>16</sup>), documento interno à Rede que comprova a sua influência prática no estabelecimento de parcerias.

A seguinte figura, retirada de *Guide to the Partnership Process*, publicação disponível para membros na *intranet* da Rede, representa graficamente o Processo de Cooperação segundo a EEN.

---

<sup>14</sup> Ver modelo no anexo 10

<sup>15</sup> Ver modelo no anexo 11

<sup>16</sup> Ver modelo no anexo 12



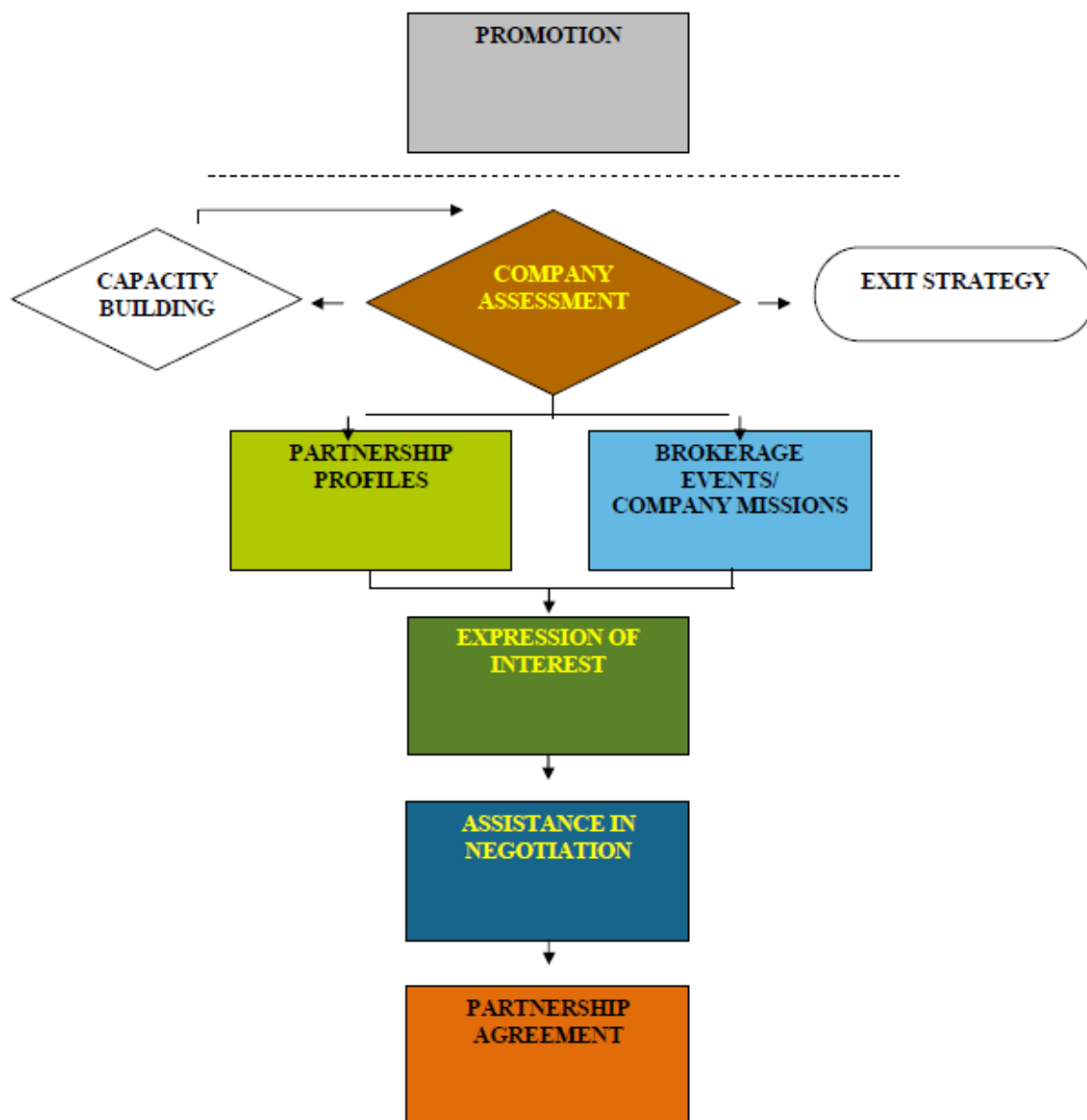


FIGURA 5 – “FLOWCHART” DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO.

Existem diferentes tipos de cooperação (tecnológica, comercial ou de pesquisa), mas os procedimentos para alcançar o sucesso são, na maioria dos casos, os mesmos, por isso o processo que vou descrever a seguir é comum a todos eles, embora durante o meu estágio tenha apenas trabalhado com casos de cooperação comercial.

Chegar a um acordo de parceria é muitas vezes um longo processo em que é muito importante salientar as responsabilidades das partes envolvidas, principalmente dos parceiros da Rede e das suas empresas clientes. Para além disso, é crucial que o parceiro de rede acompanhe regularmente o progresso da empresa em todas as fases do processo de parceria.

Através de actividades periódicas de acompanhamento constrói-se uma relação forte com a empresa e pode oferecer-se um serviço mais personalizado. Também desta forma o parceiro da Rede terá acesso a informação quando se tratar de assinar acordos de cooperação (Partnership Agreements), os principais documentos que comprovam a acção da EEN. Estes dois factores, o estabelecimento claro das responsabilidades das partes envolvidas e o acompanhamento das empresas, são, na minha opinião, dois dos pontos fracos da Rede que aprofundarei mais à frente, na Análise Crítica.

Nesta fase, vou descrever o processo de tratamento das Oportunidades de Negócio, ferramenta essencial para o estabelecimento de parcerias e na qual eu estive totalmente envolvida durante o meu estágio. De seguida vou ainda falar de uma outra forma de promover a cooperação empresarial além-fronteiras: as feiras internacionais e os encontros de negócio (brokerage events).

### **3.2.3.1. Oportunidades de Negócio**

As oportunidades de negócio de todos os países da Rede encontram-se numa base de dados no *website* da *intranet* da EEN, apenas acessível aos membros. Internamente tem-se acesso às características da empresa que pretende uma parceria (excepto o nome e os contactos, que são fornecidos apenas com a existência de uma Expressão de Interesse oficial) e às características do parceiro que a empresa procura. O processo de tratamento das oportunidades de negócio no CEC/CCIC é o representado graficamente na figura seguinte:

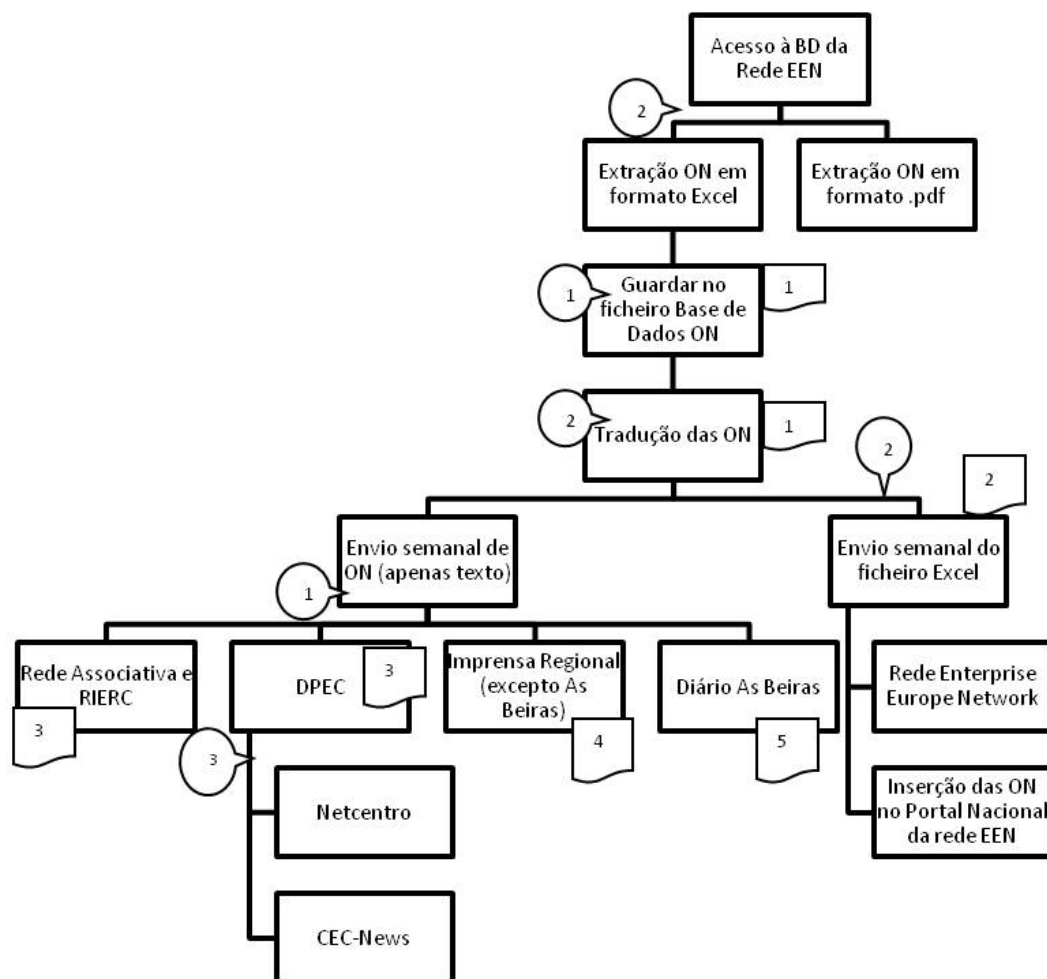


FIGURA 6 – PROCESSO DE TRATAMENTOS DAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NO CEC/CCIC.

Legenda:

	Responsabilidades:
	1 – EEN - CEC
	2 – EEN – CEC ou EEN – AIMINHO (em regime de rotatividade)
	3 – DPEC – Departamento de Projectos Especiais e Comunicação
	Documentos internos associados:
	1 – Base de Dados de ON
	2 – ON-Site_Nacional_AAAA-MM-DD.xlsx
3 – E-mail “Difusão Perfis Empresas Estrangeiras”	
4 – JORDDMAA <sup>17</sup>	
5 – JORDDMAA_As_Beiras <sup>18</sup>	

RIERC – Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro

<sup>17</sup> Ver exemplo no anexo 6

<sup>18</sup> Ver exemplo no anexo 5

Durante o meu estágio fiz, semanalmente, a análise e recolha das ON da base de dados da Rede para o ficheiro interno “Base de Dados ON” e traduzi as descrições e a informação mais importante para a fase de divulgação (até 8 ON por semana). Fui responsável ainda pelo envio dessa selecção semanal para o consórcio português da Rede e pela inserção das ON no portal nacional, através da ferramenta de *back-office*. Mais tarde fiquei também encarregue da divulgação para as associações e incubadoras, para o DPEC – Departamento de Projectos Especiais e Comunicação e para a imprensa. A partir daqui, as associações e incubadoras difundem pelas suas próprias associadas, o DPEC publica no *site* do CEC/CCIC (na secção Iniciativas e Projectos – Internacionalização – Oportunidades de Negócio) e os jornais regionais publicam no “Espaço PME Europa”.

Uma oportunidade de negócio é divulgada na seguinte forma:

(Descrição em português)

(Código/referência EEN)

Exemplo:

Empresa luxemburguesa, que opera na área da otimização de embalagens pelo uso de um software de alto desempenho, oferece subcontratação. Este software melhora a embalagem, paletização e consolidação de contentores. Os parceiros potenciais devem ser das áreas de embalagem, transporte e logística.

EEN/2011/165

Depois de recolhidas, divulgadas e publicadas as oportunidades de negócio, surgem empresas interessadas nelas, que expressam esse seu interesse através do *site* da EEN ou directamente por *email*, geralmente indicando o código da ON em questão. No entanto, é necessário formalizar essa acção, através de um documento intitulado “Expression of Interest” (EoI), documento reconhecido e comprovado por todos os parceiros da Rede e essencial para o desenvolvimento de um contacto entre empresas. O procedimento seguido no CEC/CCIC relativamente às expressões de interesse de empresas portuguesas em oportunidades de negócio estrangeiras é o seguinte:

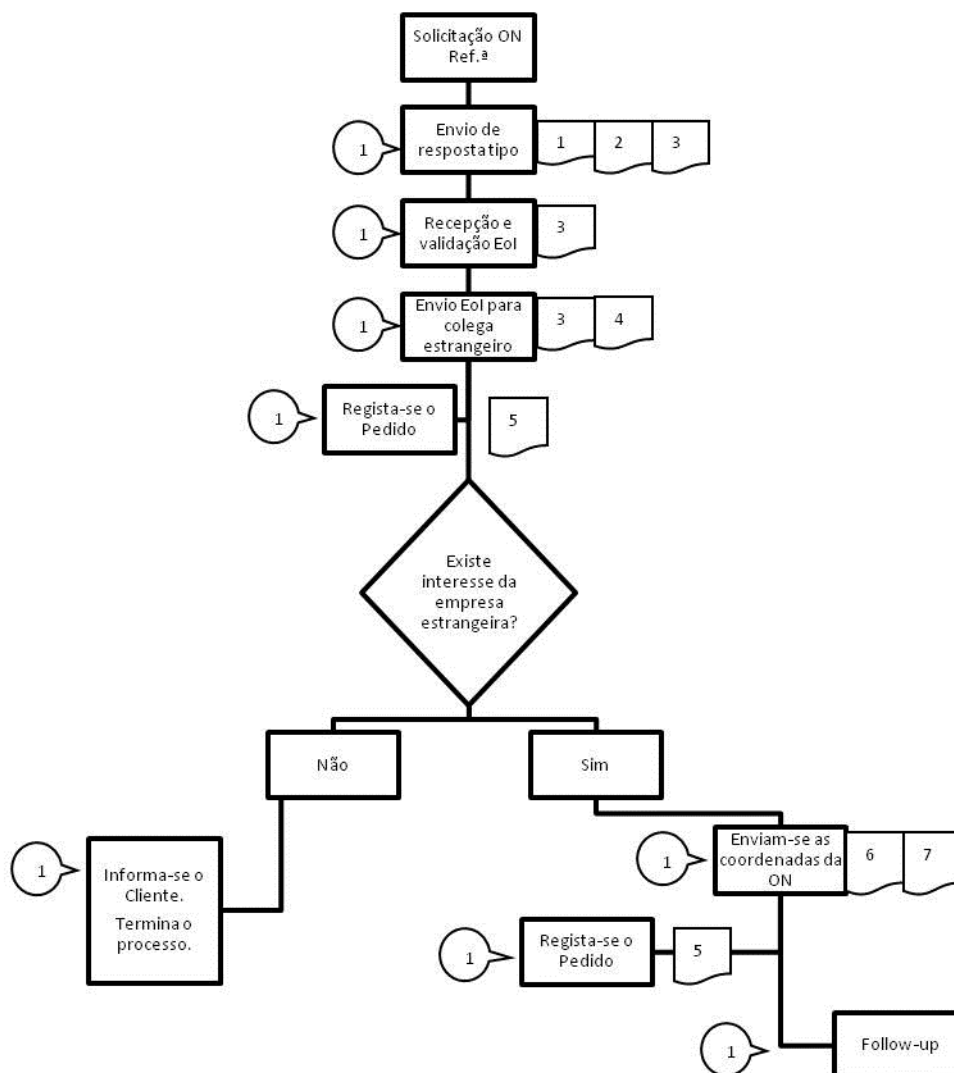


FIGURA 7 – PROCESSO DE TRATAMENTO DAS EXPRESSÕES DE INTERESSE EM OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NO CEC/CCIC.

Legenda:

○	Responsabilidades:
	1 – EEN - CEC
□	Documentos internos associados:
	1 – Texto Tipo resposta a pedidos de ON - envio de EoI e Perfil.docx
	2 – IMUCR-71 (Perfil de Cooperação Internacional) <sup>19</sup>
	3 – EoI_BCD_CEC-CCIC.doc (Modelo “Expression of Interest”) <sup>20</sup>
	4 – Texto tipo envio EoI congéneres internacionais.docx
	5 – IMUCR-73
	6 – Texto_tipo_envio_coordenadas_ON_cliente.docx
7 – .pdf da ON (arquivado com a referência ON)	

<sup>19</sup> Ver anexo 13

<sup>20</sup> Ver anexo 14

Durante o meu estágio realizei estes procedimentos bastantes vezes, no entanto concluí que os casos que chegam aos estágios finais do processo são notoriamente poucos, quando comparados com os casos que o iniciam. Isto é, durante as minhas 20 semanas de estágio recebemos cerca de 67 solicitações informais de interesse em ON, mas apenas 9 EoI foram efectivamente preenchidas e devolvidas para dar continuidade ao processo. Este é, na minha opinião, outro dos pontos fracos da Rede que aprofundarei na Análise Crítica.

A partir do momento que o cliente envia a EoI correctamente preenchida, o processo de a remeter para o congénere da Rede responsável pela ON em questão não é geralmente muito complicado, e costuma obter-se resposta já com os dados de contacto da empresa estrangeira no espaço de 10 dias úteis. Há no entanto casos em que esse processo é mais demorado e complicado, nomeadamente quando a empresa estrangeira preza muito a confidencialidade e só quando conhece bem a empresa portuguesa e decide que está efectivamente interessada é que permite o avanço do processo.

Depois de fornecer os dados de contacto da empresa estrangeira à empresa portuguesa, o controlo foge um bocado das mãos da EEN, e é por isso que o acompanhamento do processo é muito importante, quer para o sucesso desse contacto, quer para a assinatura do Partnership Agreement (PA), o principal comprovativo da eficácia dos serviços da Rede. No decorrer do meu estágio não houve nenhum PA assinado.

Agora analisando o processo pela outra perspectiva, isto é, quando são as empresas nossas clientes a lançar uma oportunidade de negócio e as empresas estrangeiras é que enviam expressões de interesse, o processo seguido no CEC/CCIC é o seguinte:

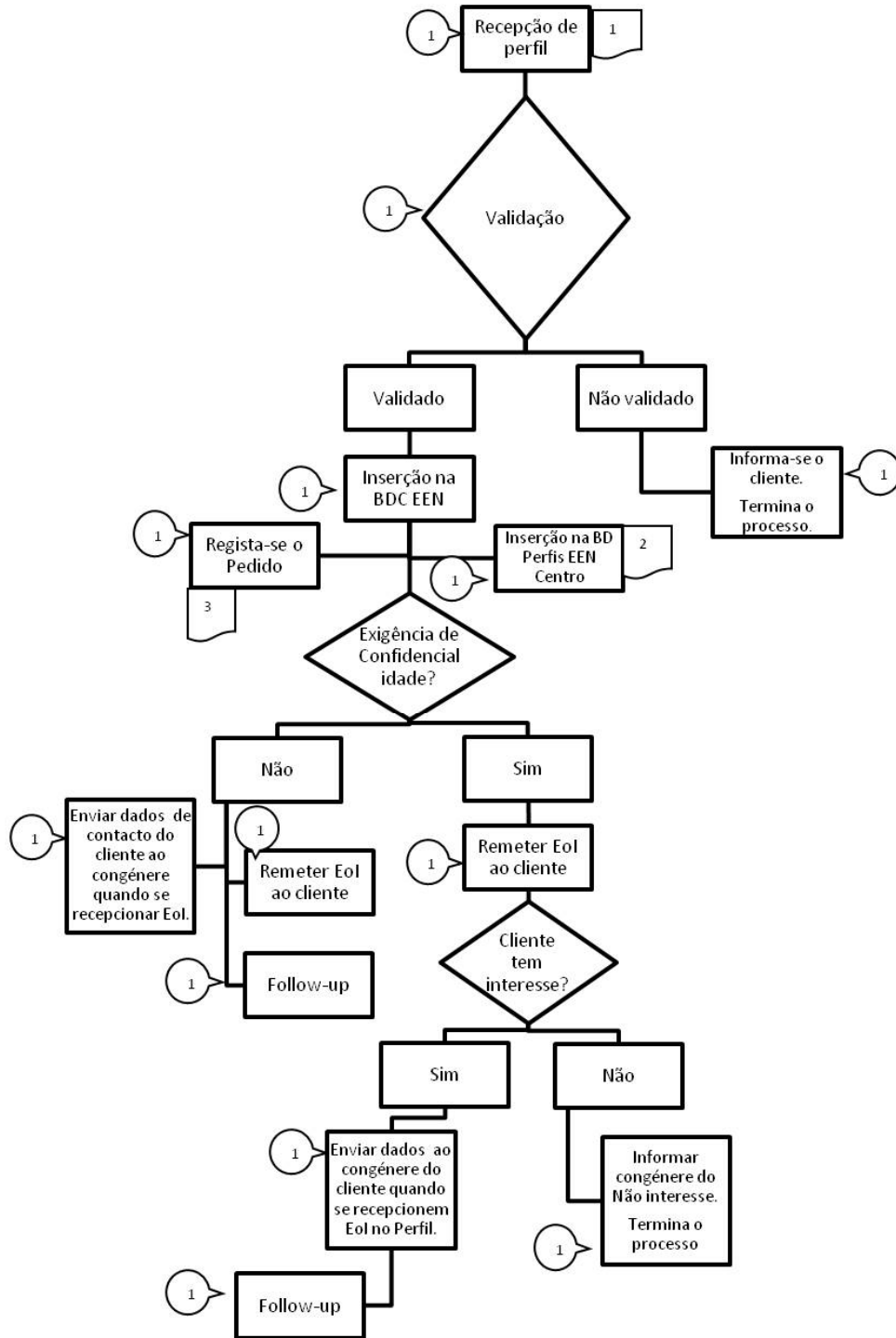


FIGURA 8 – PROCESSO DE TRATAMENTO DOS PERFIS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS CLIENTES.

Legenda:

	Responsabilidades:
	1 – EEN - CEC

Documentos internos associados:
1 – IMUCR-71 (Perfil de Cooperação Internacional)
2 – Ficheiro BD Perfis EEN Centro
3 – IMUCR-73

Este processo é, na prática, aquele que mais directamente apoia a internacionalização das empresas portuguesas. As empresas preenchem um Perfil de Cooperação Internacional<sup>21</sup> com os seus dados e contactos (que só são fornecidos perante EoI de empresas estrangeiras), a sua actividade, ano de início, volume de negócios, número de trabalhadores, línguas de contacto, descrição dos seus produtos ou actividades, se já tem ou não experiência em cooperação internacional, etc, e depois indicam o que procuram. Nesta secção referem que tipos de cooperação pretendem (intermediário comercial, transporte/logística, *joint venture*, fusão ou troca de quotas, aquisição/venda de totalidade ou parte de empresa, investigação e desenvolvimento tecnológico, actividades de produção, subcontratação/*outsourcing* ou licenças), os países-alvo, formulam a descrição da sua oportunidade de negócio (o texto que vai ser difundido para o público) e as suas principais vantagens, ou seja, as razões pelas quais serão um bom parceiro.

Este perfil é depois inserido na base de dados da Rede, sujeito a vários critérios de selecção que devem ser tidos em conta antes de submeter o perfil, nomeadamente a clareza e exactidão do sumário dos produtos e actividades da empresa e descrição da oportunidade de negócio (estas especificidades estão evidenciadas na publicação *Checklist for BCD Validation for Business Co-operation proposals*, disponível para os membros na *intranet* da Rede).

Depois disso, recebem-se ou eventualmente receber-se-ão expressões de interesse de empresas estrangeiras, que pretendem contactar e conhecer melhor as nossas clientes. Geralmente as empresas escolhem a opção sem exigência de confidencialidade, ou seja, assim que se recebe a EoI do congénere da Rede estrangeiro, enviam-se-lhe os dados de contacto da empresa portuguesa, para que a empresa estrangeira possa contactar com ela de imediato. A partir daí é mais uma vez insistir no acompanhamento do processo, ajudando no que for preciso para se chegar a um acordo de cooperação.

### 3.2.3.2. Feiras Internacionais e Encontros de Negócios (Brokerage Events)

---

<sup>21</sup> Ver anexo 13



Uma outra forma de promover os contactos entre empresas de diferentes países é a realização e participação em feiras e encontros de negócios. Durante o período em que estagiei no CEC/CCIC, não participámos em nenhum destes eventos, no entanto foram já promovidos e participados alguns nos últimos anos, como por exemplo a Stop4business – EUROSUN Conference, na Áustria, na qual participaram 2 empresas da região, e a CEBIT 2010, na Alemanha, também com 2 empresas a acompanhar a representante da EEN do CEC/CCIC. Estive envolvida, agora no final do período de estágio, na promoção de um evento internacional, como o objectivo de levar empresas portuguesas juntamente com a nossa representante da EEN, Dr.<sup>a</sup> Luísa Bernardes. O evento B2B em questão é o Go4Cleantech, realizado nos dias 7 e 8 de Setembro em Zurique, Suíça, no âmbito da feira internacional Umwelt 11, para o sector ambiental. Foram seleccionadas empresas do sector do ambiente e das energias renováveis da Região Centro através das bases de dados do CEC/CCIC e foi-lhes enviado um *email* com informação sobre este evento, assim como um convite da EEN para participarem.

Para além disso, ainda dentro desta área dos eventos internacionais, fui responsável pela compilação dos vários eventos a decorrer na Europa no primeiro semestre do ano, assim como respectiva tradução para português, para divulgação nos *sites* da Rede e do CEC/CCIC e na imprensa, nomeadamente no Diário As Beiras. A base de dados que criei pode ver-se no anexo 15.

### 3.2.5. REUNIÕES DO CONSÓRCIO PORTUGUÊS DA EEN

Durante as minhas 20 semanas de estágio realizaram-se duas reuniões do consórcio português, nas quais participei e onde estiveram presentes representantes de cada membro do consórcio. Este é, como já referi no capítulo sobre a EEN, liderado pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e constituído, para além do CEC/CCIC, pela AdI – Agência de Inovação, a ACIF/CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal/Câmara de Comércio e Indústria da Madeira, a AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, a AIMINHO – Associação Empresarial do Minho, a CCDR Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, a CCIPD – Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada, e o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

A primeira reunião em que participei realizou-se no dia 18 de Março, nas instalações da AdI, no Porto. Iniciou-se com a intervenção da Dr.<sup>a</sup> Helena Moura, directora do departamento de inovação do IAPMEI, que tinha acabado de chegar da reunião do Grupo Directivo e Consultivo (Steering and Advisory Group – SAG) da EEN, em Bruxelas. Ela fez um resumo dessa reunião, transmitindo as principais ideias e recomendações para os parceiros locais da Rede. Depois disso, cada representante das organizações do consórcio fez uma apresentação dos processos em que esteve, está ou estará envolvido, as suas principais dificuldades e sugestões relativamente à Rede.

A segunda reunião realizou-se no dia 7 de Junho, nas instalações do CEC/CCIC, e esta foi uma reunião muito importante pois contou com a participação de Pilar Cervero Barcena, representante da EACI (Executive Agency for Competitiveness and Innovation) e responsável pela Avaliação e Monitorização das Operações da Rede, e Filippo Pasquet, representante da Comissão Europeia e Gestor de Programa da EEN. O programa da reunião foi semelhante ao anterior, com cada representante das organizações do consórcio a apresentar as suas actividades, presentes e futuras, assim como as suas dificuldades no terreno e sugestões para o funcionamento da Rede. Esta foi aliás, uma excelente oportunidade para transmitir essas dificuldades práticas a elementos de hierarquias superiores, com maior possibilidade de fazer a diferença, e ao mesmo tempo para os representantes europeus darem conselhos e apontarem possíveis sugestões de melhoria.

### 3.3. OUTRAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

O CEC/CCIC, como já referi, é uma organização multifacetada e também muito dinâmica. Entre os vários departamentos, existem vários projectos a ser dinamizados a cada momento, assim como o facto de cada colaborador ser muito versátil, estando envolvido em vários projectos ao mesmo tempo. É, então, natural que durante o meu estágio curricular tenha desenvolvido outras actividades para além daquelas relacionadas com a EEN.

#### 3.3.1. PROJECTO KNOW NOW

Desde o início, em Fevereiro, que fui envolvida no projecto Know Now porque a minha tutora era a principal dinamizadora do projecto. Este é resultado de uma parceria entre o CEC/CCIC, a UERN – União das Associações Empresariais da Região Norte e a WinCentro – Agência de Desenvolvimento Regional e tem como objectivo principal “posicionar competitivamente as regiões Norte e Centro como Regiões de Inovação e Conhecimento”<sup>22</sup>. Para isso foi feito um estudo dos recursos de conhecimento e inovação disponíveis na região, como centros de saber (universidades e politécnicos), instituições de apoio à envolvente (associações empresariais, câmaras municipais, etc), infra-estruturas de apoio à tecnologia (como incubadoras e centros tecnológicos) e áreas de maior competitividade e inovação do tecido empresarial. Depois de feito esse estudo do “estado da arte” foi tudo compilado no portal do projecto ([www.knownow.com.pt](http://www.knownow.com.pt)), em português e inglês, para consulta com a ajuda de uma ferramenta de pesquisa cruzada chamada “Know Box”, que cruza os dados pretendidos pelo utilizador (por exemplo: universidades e incubadoras no distrito de Coimbra). Para além disso, o portal tem uma área de “notícias” e “agenda”, as quais fiquei encarregue de actualizar, através do *back-office* do *site*, com informação pertinente no contexto do projecto. Nesse sentido fiz, diariamente, a consulta de vários jornais nacionais e regionais e de seguida a publicação no *site* do Know Now de notícias relacionadas com as zonas Centro e Norte do país, nomeadamente sobre empresas de sucesso e investimentos estrangeiros nas regiões.

Ainda relacionado com este projecto, participei num evento logo no início do meu estágio, denominado “Seminário Empresarial Portugal-China”, que se realizou em Sacavém no dia 2 de Março. Foi um evento para assinalar a visita de uma comitiva chinesa a Portugal, da região de Anhui, e para aprofundar as relações entre os dois países. Estava previsto período para contactos bilaterais, em que o CEC/CCIC reuniu com a Câmara de Comércio e Indústria de Anhui para a preparação de um protocolo de cooperação entre as duas organizações, com vista a promover mutuamente a região de Anhui e as regiões Centro e Norte de Portugal.

### 3.3.2. PROJECTO PORTUGAL EMPREENDEDOR

Este projecto é uma parceria entre o CEC/CCIC, a ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e a UERN – União das Associações Empresariais da Região Norte,

---

<sup>22</sup> Fonte: [www.knownow.com.pt](http://www.knownow.com.pt)

financiado pelo QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional, e tem como principais objectivos:

- Promover o empreendedorismo em públicos alvo específicos – jovem e feminino;
- Reconhecer iniciativas inovadoras, premiar ideias, estimular projectos empreendedores e promover um concurso de ideias;
- Garantir a identificação e divulgação de redes de suporte ao empreendedorismo;
- Desenvolver programas de benchmarking ou scoring no domínio da inovação.

Eu estive envolvida no concurso de ideias que foi organizado, o Concurso Regional de Ideias de Negócio, que envolveu os Institutos Politécnicos de Castelo Branco, Coimbra, Guarda e Viseu. Ao todo participaram cerca de 150 alunos distribuídos por 66 grupos. Durante a realização do concurso houve, para cada instituição, uma fase de recepção das ideias de negócio dos alunos, de seguida uma fase de apresentação e avaliação dos projectos, por um júri composto por professores de cada politécnico e do CEC/CCIC, e, por fim, selecção dos 3 primeiros classificados, em que os primeiros lugares receberam um prémio ilíquido de 5.000€. Eu fui responsável pela organização e divulgação do Seminário de Encerramento e Entrega de Prémios, que se realizou em Coimbra, no dia 27 de Abril, e fiquei ainda encarregue da elaboração e distribuição dos certificados de participação de cada aluno<sup>23</sup>.

### 3.3.3. PROJECTO FINCENTRO

Este projecto é também promovido e financiado no âmbito do QREN, posto em prática pelo CEC/CCIC em conjunto com algumas das suas associadas, e tem como principal objectivo estimular o acesso a novos instrumentos de financiamento e impulsionar as estratégias empresariais das PME.

Foram realizadas várias actividades neste contexto, das quais eu participei em uma durante o meu estágio. Fui responsável pela organização e divulgação, juntamente com outros colaboradores de CEC/CCIC, de um evento denominado “Desafios ao Financiamento das PME”, realizado em Aveiro no dia 19 de Maio, onde foram abordados temas como a situação presente e os desafios para as empresas que decorrem do programa de assistência financeira a Portugal. Este evento teve oradores conceituados a nível nacional, como Teodora Cardoso,

---

<sup>23</sup> Ver exemplo no anexo 16

Administradora do Banco de Portugal, José Figueiredo, Presidente da SPGM – Sociedade de Investimento e Luís Filipe Costa, Presidente do IAPMEI, e contou com a presença de cerca de 200 empresários da região Centro.

## PARTE III

# ANÁLISE CRÍTICA

## 1. O ESTÁGIO NO CEC/CCIC

Analisando criticamente o meu estágio no CEC/CCIC, embora não tendo comparação pessoal com outros locais de trabalho, apenas testemunhos de colegas que também fizeram estágios curriculares em condições semelhantes às minhas, considero que esta organização é das melhores a receber e integrar estagiários nas suas actividades.

Apesar de não ter uma política e um departamento bem definidos de gestão de recursos humanos, o ambiente e modo de funcionamento social e profissional da empresa tem grandes qualidades, na medida em que permite a um novo elemento integrar-se de forma rápida e natural e sentir-se imediatamente “parte da equipa”. Para além disso, é uma organização muito dinâmica e que abrange um grande número de áreas, permitindo adquirir conhecimentos sobre um grande número de temas e ganhar competências em diferentes áreas e actividades, uma vez que cada colaborador está integrado em diferentes projectos. No entanto, este factor também pode ser apontado como uma desvantagem, pois estando envolvido em projectos distintos, pode correr-se o risco de não dar a devida atenção a cada um, deixando os recursos e a informação um pouco dispersos.

Durante o meu estágio fiz aquilo que tinha sido acordado no plano de estágio inicial, e mais actividades ainda, quer no âmbito da EEN, quer de outros projectos que foram tendo mais importância para a organização ao longo do tempo.

Os factores que posso identificar como “a melhorar” pelo CEC/CCIC são:

- Um melhor e mais eficaz plano de marketing e divulgação (*website*, publicidade em jornais e outras instituições de utilidade pública) dos serviços da organização, que considero serem de extrema importância para a Região e no entanto são pouco conhecidos pela maior parte da população;
- Modernização dos recursos materiais electrónicos, particularmente computadores e telefones, que apesar de ainda desempenharem as suas funções, foram já adquiridos há alguns anos e podem vir a falhar num futuro recente.

Estas sugestões são, reconheço-o, um pouco irrealistas, devido às restrições orçamentais, pelo que as mencionei considerando apenas um nível mais académico.

Resumindo, posso identificar os seguintes pontos fortes do CEC/CCIC como local de trabalho:

- Boas instalações físicas, com escritórios espaçosos, cozinha, sala de reuniões, auditório, etc;
- Boa integração de novos colaboradores;
- Bom ambiente e cultura empresariais;
- Projectos interessantes, importantes para a Região e desafiantes a nível diário para os colaboradores.

## 2. A ENTERPRISE EUROPE NETWORK

### 2.1. PROCEDIMENTOS E MODO DE FUNCIONAMENTO

As 20 semanas de estágio em que estive envolvida neste projecto europeu permitiram-me conhecer, ainda que de forma não muito aprofundada, os procedimentos e modo de funcionamento da Rede, quer a nível teórico, através das muitas publicações disponíveis para “newcomers”, quer a nível prático, nas tarefas diárias e “no terreno”.

A partir deste conhecimento, decidi elaborar uma análise SWOT à Rede, evidenciando os seus pontos fortes, fracos, as ameaças que enfrenta e as oportunidades que pode aproveitar, como se pode ver na seguinte figura:





FIGURA 9 – ANÁLISE SWOT À ENTERPRISE EUROPE NETWORK.

Como pontos fortes da Rede identifiquei, primeiro, a sua vasta abrangência, que permite um efectivo contacto com os milhões de PME que caracterizam o tecido empresarial europeu e às quais a Comissão Europeia pretende chegar. Depois, o facto de ser criada por uma instituição tão respeitada e com tanta experiência como a Comissão Europeia também considero uma mais-valia. Por fim, a promoção constante das boas práticas e inovação dentro da Rede diz respeito ao concurso anual que é feito de selecção e promoção de projectos ou práticas que os parceiros acham que podem ser implementados na totalidade da Rede com vantagens para todos. Deste modo, não só se incentiva a procura de novos e melhores processos por parte dos actores que conhecem o terreno, como se garante a melhoria contínua da Rede a nível geral.

Os pontos fracos que identifiquei prendem-se mais com a minha experiência prática e dificuldades que senti na realização das tarefas que fazem, na prática, a EEN funcionar. Assim, como já tinha referido anteriormente, considero que as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas na prestação de serviços da Rede, ou seja, o parceiro EEN e a empresa, ainda não são totalmente claras e bem transmitidas às empresas que os utilizam. O que isto pode provocar é que as empresas, depois de receberem os contactos das empresas estrangeiras para negociações e possível formação de uma parceria, deixem de informar o parceiro EEN

sobre o desenvolvimento do processo, ignorando o facto de que se efectivamente formar uma parceria, deve assinar o Partnership Agreement que, como também já referi, é o documento que comprova a eficácia da Rede. Relacionado com este factor, está o do acompanhamento por parte do parceiro EEN dos processos que inicia (*follow-up*), que também deve ser melhorado, como o mesmo objectivo do anterior: obtenção de PAs. Estes dois factores, no entanto, não dependem totalmente da acção dos parceiros, daí serem mais difíceis de controlar e melhorar.

Um processo que pode efectivamente ser melhorado pela Rede é o documento Expression of Interest. E não só o documento, mas especialmente a forma como é apresentado às empresas. Porque como expliquei na secção anterior do relatório, as empresas demonstram informalmente interesse, através do *website* da EEN ou directamente por *email*, nas oportunidades de negócio que são difundidas. Depois disso é-lhes enviado um *email* a apresentar de forma resumida os serviços da Rede e com o documento da EoI anexado, para ser preenchido e reenviado. Durante o meu período de estágio apenas 13,4% das demonstrações de interesse se traduziram em EoIs oficiais para dar continuidade ao processo. Para melhorar este ponto que, na minha opinião, se traduziria em maior actividade e eficácia da Rede, poderá alterar-se o mecanismo das interacções, sendo que o empresário quando visse uma oportunidade em que está interessado e se dirigisse ao portal para expressar esse interesse, preenchesse imediatamente a EoI de forma directa e simplificada. Esta solução, contudo, foge bastante ao meu alcance e mesmo ao alcance do CEC/CCIC, pois deve ser uma alteração a nível do sistema informático da Rede a nível nacional.

Outro dos pontos fracos da EEN, como já referi anteriormente por estar relacionado com os primeiros dois pontos fracos que identifiquei, é a assinatura de Partnership Agreements. Este ponto fraco não é, no entanto, transversal a todos os países que fazem parte da Rede, mas sim a países em específico, como é o caso de Portugal. A questão é que a Rede portuguesa é eficaz na difusão da informação, no envolvimento de empresas em eventos internacionais e na organização de eventos nacionais, não obstante, tem uma enorme dificuldade na obtenção de PAs. Este tópico tem sido bastante discutido a nível nacional e europeu, tendo sido um dos temas centrais da reunião do consórcio em Junho, com a presença dos representantes europeus. A justificação mais aceite, e confirmada pelos dados a nível global da Rede, é que os países que, anteriormente à implementação da EEN, eram dominados por Euro Info Centres, são os que apresentam menos PAs anualmente. Esta Rede, como já referi na apresentação da EEN, era especializada na divulgação de informação e conselhos

sobre a legislação e as políticas europeias e na assistência à procura de parceiros de negócios comerciais e acesso a programas da UE, sem necessidade de apresentar documentos formais comprovativos da sua acção. Por outro lado, os países que tinham Innovation Relay Centres em maior número, têm mais facilidade na obtenção dos PAs, pois a sua área de acção principal era facilitar a transferência de tecnologias inovadoras entre as PME europeias, ou entre universidades/institutos de pesquisa e empresas, havendo já a necessidade de produzir documentos formais que comprovem essas parcerias. Apesar disso, tem sido feito um grande esforço por parte dos elementos do consórcio nacional no sentido da adopção de novas políticas de acção para a obter mais PAs, quer ao nível do acompanhamento das empresas na fase de contactos internacionais, quer de definição clara do papel e das obrigações de cada uma das partes envolvidas.

Como ameaças, identifiquei a crise económica e financeira que se vive na Europa e nos restantes denominados países desenvolvidos do mundo. Mas essa crise na Europa está a ter proporções maiores, por ser uma União de países e alguns deles estarem em agravadas dificuldades financeiras, como é o caso de Portugal. A moeda única começa a ficar em risco e alguns defendem que o próprio projecto europeu também está em risco. Para além desta ameaça, e de forma mais específica ao nível da Rede portuguesa, existe a preocupação real de que os países que não apresentam tantos resultados (principalmente PAs), como é o caso de Portugal, vejam o seu financiamento reduzido, limitando-se ainda mais a sua acção.

Por fim, as oportunidades que identifiquei para a EEN estão relacionadas com a crise económica e financeira, seguindo de certo modo a filosofia chinesa, cuja palavra “crise” é composta por dois caracteres, um que representa “perigo” e outro “oportunidade”. A Rede deve, na minha opinião, estabelecer ou fortalecer as relações com países em desenvolvimento, como é o caso da China e do Brasil, por exemplo. Isto traria vantagens para ambas as partes, para os países em desenvolvimento a oportunidade de terem acesso a novos mercados muito competitivos e aprenderem com a sua experiência, para os países europeus, o acesso a novos mercados ainda com muito para explorar e com perspectivas de crescimento elevadas, tudo através da Rede. Para além desta oportunidade, considero que numa situação de crise financeira, é provável que a utilização da EEN cresça, uma vez que todos os seus serviços são gratuitos para as empresas, é preciso é que haja simultaneamente uma maior divulgação desta ferramenta europeia.

## 2.2. A EFICÁCIA DA REDE NO ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS E NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

No âmbito da minha pesquisa bibliográfica sobre formas de cooperação, parcerias e alianças, aliada à minha experiência de trabalho no projecto Enterprise Europe Network, considero que esta rede europeia não está ainda explorada de forma suficientemente eficaz para ter um papel essencial na internacionalização de empresas. Contudo, acredito no seu potencial para fazer a diferença no apoio às PME e atingir os ambiciosos objectivos a que se propõe.

Considero ainda que esta minha avaliação possa ter sido condicionada pelo facto de Portugal ser um dos países menos activos e com menos resultados da Rede, e provavelmente a eficácia da EEN seja maior noutros países. Na verdade, estão apresentados no *site* inúmeros casos de sucesso de parcerias entre empresas de diferentes países fomentadas pela Rede, das quais destaco a única que envolve uma empresa portuguesa:

Trata-se de uma parceria entre uma empresa finlandesa de telecomunicações e multimédia, Sendandsee, e uma empresa de conteúdos digitais portuguesa, Take the Wind, que se conheceram num brokerage event em Barcelona, o Mobile World Congress. Curiosamente esta empresa portuguesa é sediada em Coimbra, e iniciou a sua actividade na Incubadora IPN, mas foi através da Agência de Inovação, no Porto, que participou nesse congresso onde conheceu, no meio de vários encontros bilaterais, a Sendandsee, com a qual viria a estabelecer uma parceria de I&D para o desenvolvimento de um novo serviço chamado 9 + 12, em que a Sendandsee fornece a tecnologia móvel e a Take the Wind o conteúdo especializado. O projecto é destinado a ajudar os pais, mostrando as mudanças físicas do embrião durante a gravidez e as necessidades nutricionais dos bebés nos seus primeiros anos. A fase de teste do projecto será lançada em Setembro no Reino Unido. Actualmente, a Take the Wind e a Sendandsee estão já trabalhar num novo projecto em cooperação, que consiste no desenvolvimento de um serviço educacional baseado em SMS, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento da GSMA (associação de operadores móveis e empresas relacionadas dedicada a apoiar a implementação, normalização e promoção do sistema móvel GSM), a Nokia e o Ministério dos Negócios Estrangeiros Finlandês, entre outros.

Este é, efectivamente, um excelente caso que deve servir como exemplo às empresas portuguesas e aos parceiros nacionais da EEN, que devem melhorar os seus métodos, ser mais

ativos na Rede, e aproveitar o elevado potencial que ela tem na internacionalização de empresas.

## CONCLUSÃO

Depois de concluído o meu estágio curricular, e depois do estudo mais teórico que fiz sobre a área, sinto que esta foi uma experiência grandemente enriquecedora para mim, quer a nível profissional, quer pessoal.

No CEC/CCIC adquiri inúmeras competências a nível prático que complementaram as competências teóricas ganhas ao longo destes anos na faculdade, particularmente nas áreas da Gestão de Informação, do Marketing e da Gestão Internacional.

Por outro lado, experienciei, a nível social, o dia-a-dia de trabalho na empresa, as interações entre pessoas, a dedicação diária a projectos, a mistura saudável e equilibrada entre profissionalismo e descontração. Estou profundamente grata a todos os colaboradores do CEC/CCIC por acreditarem em mim, por me considerarem da equipa, por me ajudarem e ensinarem quando precisei e por terem feito deste meu primeiro contacto com o mundo empresarial um processo tão natural, interessante e enriquecedor.

Da minha parte procurei dar sempre o meu melhor, apliquei-me a fundo nas tarefas que me foram incumbidas e tentei sempre ir mais além, por um lado, procurando estar um passo à frente e, por outro, adquirindo conhecimentos para desempenhar melhor as tarefas. Considero que a empresa ganhou com a minha dedicação, a minha capacidade de analisar as coisas de uma perspectiva nova e independente e procurar melhorá-las através dos meus conhecimentos académicos adquiridos tão recentemente.

Com este Relatório pretendi analisar os procedimentos e a eficácia da Enterprise Europe Network à luz dos conteúdos teóricos já publicados, procurando identificar os seus pontos fortes e fracos, as ameaças que enfrenta e as oportunidades que se lhe apresentam, dando sugestões de melhoria sempre que possível.

Espero que, como foi para mim, este estágio curricular tenha sido importante e enriquecedor para todas as partes envolvidas.

## BIBLIOGRAFIA

### ARTIGOS E LIVROS:

Auster, E. R. (1987), “International cooperative linkages: dynamic forms in changing environments”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22 No. 2, pp 3-6.

Bener, M. and Glaister, K. W. (2010), “Determinants of performance in international joint ventures”, *Journal of Strategic Management*. Vol. 3 No. 3, pp 188-214.

Blau, J., “New spurs for Europe’s small firms”, *Research Technology Management*, Vol. 52 No. 3, pp. 5-7.

Buckley, P. J. (1991), “The frontiers of International Business Research”, *Management International Review*, Vol. 31, pp 7-22.

Dussauge, P. and Garrette, B. (1998), “Strategic alliances why Europe needs to catch up”, *Financial Times*, 27 Feb 1998.

Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W. (2000), “Learning from competing partners: outcomes and duration of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 99-126.

Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001), “An overview of strategic alliances”, *Management Decision*, Vol. 39 No. 3, pp. 205-218.

Glaister, K. W. and Buckley, P. J. (1996), “Strategic motives for international alliance formation”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 33 No. 3, pp 301-333.

Gulati, R. (1998), “Alliances and networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. SI, pp. 293-317.

Kirby, D. A. and Klaiser, S. (2003), “Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs”, *Small Business Economics*, Vol. 21, pp 229-242.

Lorga, S. C e S. (2003), “Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias”, Editorial Verbo, Lisboa.

Poulymenakou, A. and Prasopoulou, E. (2004), “Adopting a lifecycle perspective to explain the transition from technological innovation to alliance management”, *Management Decision*, Vol. 42 No. 9, pp 1115-1130.

Vaidya, S. (2006), “International *Joint Ventures*: An Integrated Framework”, *Competition Forum*, Vol. 4 No. 1, pp 188-194.

Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995), “Strategic Alliances – An Entrepreneurial Approach to Globalization”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

#### WEBSITES:

Enterprise Europe Network: <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/>

Enterprise Europe Network Portugal: <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/>

CEC/CCIC: <http://www.netcentro.pt/>



## ANEXOS

**Anexo 1:** Check-list da Concepção de Eventos

**Anexo 2:** Plano de Desenvolvimentos de Eventos

**Anexo 3:** Ficha de Avaliação de Satisfação de Eventos

**Anexo 4:** Exemplo de tratamento estatístico de um evento

**Anexo 5:** Exemplo de informação enviada para o Diário As Beiras

**Anexo 6:** Exemplo de informação enviada para outros jornais regionais

**Anexo 7:** Recorte do Espaço PME do Diário As Beiras

**Anexo 8:** Ficha de Pedido de Informação

**Anexo 9:** Exemplo de um pedido de informação a que respondi

**Anexo 10:** BCD Profile

**Anexo 11:** Expression of Interest

**Anexo 12:** Partnership Agreement

**Anexo 13:** Perfil de Cooperação Internacional

**Anexo 14:** Modelo Expressão de Interesse

**Anexo 15:** Calendário de Eventos

**Anexo 16:** Exemplo de Certificado do Concurso Regional de Ideias de Negócio