

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

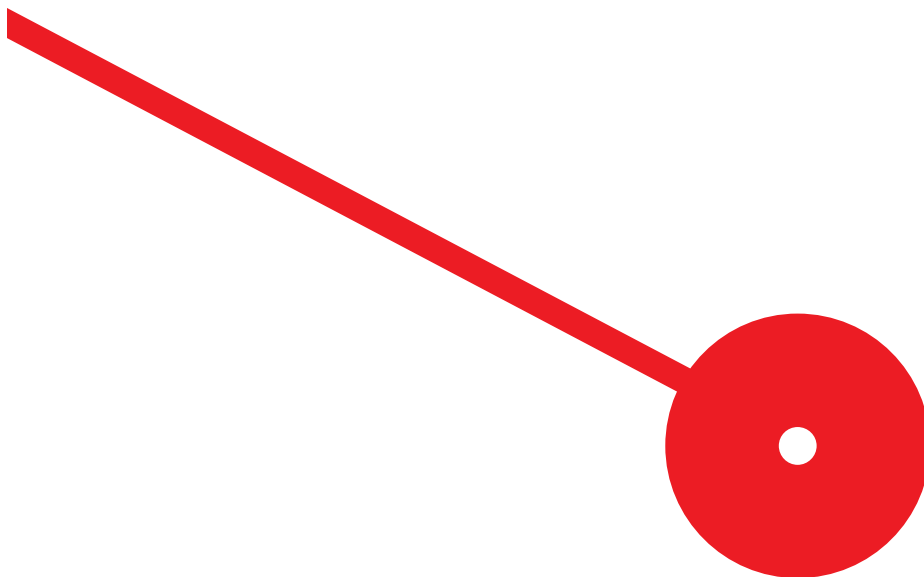
A importância da
Cooperação empresarial no
Desenvolvimento e
Internacionalização de
uma PME

Joana Carolina Gomes Silva

07/2020

Joana Carolina Gomes Silva. A importância da Cooperação
empresarial no processo de Internacionalização de uma PME

07/2020

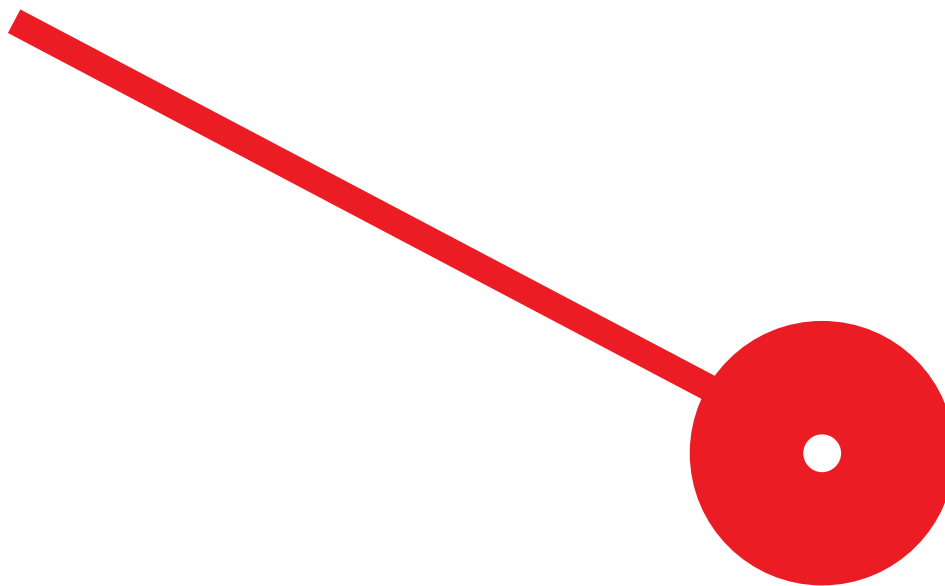


M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

A importância da
cooperação empresarial no
Desenvolvimento e
Internacionalização de PME
Joana Carolina Gomes Silva

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro.



Índice do trabalho:

Introdução	1
Cap. 1 – A internacionalização, a Era do digital e a Cooperação estratégica	3
1.1 A Internacionalização e seu Impacto nas Empresas	3
A evolução do conceito de internacionalização.....	3
Motivações da Internacionalização.....	6
Barreiras à Internacionalização.....	8
O impacto da tecnologia e da inovação nos negócios internacionais.....	11
1.2 Cooperação Estratégica entre empresas	12
Tipologias de Cooperações Empresariais	13
Coopetição entre Empresas.....	14
A Teoria das redes (Networking).....	15
Alianças Estratégicas.....	17
Os <i>Clusters</i>	19
Conclusão	19
Cap.2–A realidade das PME na União Europeia e em Portugal e os apoios institucionais	21
A Importância do <i>Networking</i> / PME Portuguesas	23
A Importância da Cooperação no Programa de recuperação Pós Covid-19	24
Apoios Europeus e do governo Português ao desenvolvimento das PME	25
Cap. 3 - O Estágio	29
A Entidade Acolhedora	29
O Projeto - Enterprise Europe Network (EEN)	30
Objetivos do Estágio	32
Tarefas Desenvolvidas	33
Análise crítica sobre a experiência	34
Metodologia	34
EEN - Cooperação Empresarial	35
Estudos de CASOS	36
Caso 1 – Jéssica Joyce, Ceancarel e Detus	36
Caso 2 - Cooperação EEN com IPB Bragança.....	46
Conclusão	54
Netgrafia	57
Referências Bibliográficas:	59
Anexos:	64

Índice de Figuras

Figura 1- Logo AEP.....	29
Figura 2- Logo EEN.....	30
Figura 3- Áreas atuação EEN.....	30
Figura 4- Entidade que financia o projeto EEN.....	32
Figura 5- Entidades que constituem o Consórcio português	32
Figura 6- Logo Jéssica Joyce.....	36
Figura 7- Logo Ceancarel.....	37
Figura 8- Logo Detus.....	38
Figura 9- Logo CIMO.....	47
Figura 10- Logo CEDRI.....	48
Figura 11- Logo MORE	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Tipo de empresa.....	16
---------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1- Evolução do conceito Internacionalização das Empresas	4
Tabela 2- Fatores motivacionais Internacionalização	8
Tabela 3- Caraterísticas determinantes de cada tipo de empresa	21
Tabela 4- Dimensões Culturais Hofstede (Holanda vs. Portugal)	40

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Antes de finalizar esta etapa, o presente trabalho, apesar de individual, não teria sido possível sem o apoio e colaboração, direta e indireta, de muitas pessoas que merecem um especial agradecimento.

O caminho percorrido de novembro a junho foi uma experiência bastante enriquecedora no âmbito da minha formação, tanto profissional, como académica. Gostaria de deixar um especial agradecimento a todos os colaboradores da AEP - Associação Empresarial de Portugal | Câmara de Comércio e Indústria pela forma como fui acolhida e pelo carinho prestado desde o primeiro dia que entrei na Associação.

À minha família e amigos por todo o apoio e incentivos constantemente prestados, principalmente os meus pais, por me aconselharem e, sobretudo, por me mostrarem que consigo tudo o que quero, sempre com muito trabalho e dedicação.

Gostaria também de expressar o meu enorme agradecimento à Doutora Céu Filipe e à Doutora Susana Pinto por todo o apoio e carinho desde o primeiro dia desta maravilhosa experiência e, acima de tudo, por terem proporcionado o meu desenvolvimento, tanto a nível profissional, como a nível pessoal.

Gostaria ainda de deixar um agradecimento especial à minha orientadora Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro e ao Professor Dr. Ricardo Jorge por todo o apoio e por todas as sugestões que me foram fornecidas para elaboração deste relatório de Estágio.

Resumo

O presente relatório surge na sequência da realização de um estágio curricular desenvolvido na AEP- Associação Empresarial de Portugal / Câmara de Comércio e Indústria para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Internacionalização pelo Iscap- Instituto Superior de contabilidade e Administração do Porto.

A globalização possibilita que as empresas encontrem novas formas de solucionar problemas, melhorem o seu desempenho, expandam o leque de clientes e permite o acesso a “caminhos mais inovadores” para a produção de novos produtos/serviços.

Situando-se num mundo progressivamente mais global, as empresas vêm a entender a internacionalização como uma oportunidade de crescimento, tornando-se, assim, um processo essencial para o sucesso de qualquer empresa e, tendencialmente, originando um novo paradigma organizacional. Por outro lado, as empresas encontram-se mais expostas a novas ameaças, novos desafios e maior concorrência, tornando o processo, na maioria das vezes, árduo e limitado.

Para as PME, este processo é encarado como um enorme desafio, uma vez que, para além de as expor a diversos riscos, também requer, das mesmas, um grande investimento em determinados recursos que, muitas vezes são difíceis de obter, principalmente quando se trata de uma empresa de menor dimensão. As PME são fulcrais na sustentação da economia, tanto portuguesa como europeia; assim sendo, é fundamental o incentivo e promoção constante do desenvolvimento e reforço da competitividade das empresas nos mercados domésticos e, especialmente, em mercados estrangeiros.

A União Europeia e o Governo Português disponibilizam inúmeros programas de incentivo e iniciativas de apoio. A EEN- Enterprise Europe Network, programa financiado pela União Europeia, tem a finalidade de estimular o crescimento empresarial por meio de cooperações e colaborações entre organizações (empresas, universidades, associações empresariais). A cooperação empresarial é uma ferramenta estratégica cada vez mais utilizada pelas empresas, tanto para conseguirem produzir/ oferecer mais valor ao cliente, como para entrarem com sucesso em novos mercados.

Palavras-Chave: Internacionalização, micro, pequenas e médias empresas (PME), Cooperação estratégica, *Stakeholders*, *Networking*, Enterprise Europe Network (EEN)

Abstract

This report was made following the curricular internship developed at AEP - Associação Empresarial de Portugal / Chamber of Commerce and Industry, to obtain a master's degree in Entrepreneurship and Internationalization by ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Due to globalization, traditional domestic markets are exposed to new threats and new global competitors. However, it also offers the possibility to solve problems, improve their performance, and expand their number of customers and at the same time, opening new ways for make products / services.

Internationalization is the key for a company success, however, our companies faces big challenges on this path, which makes the task of internationalizing often arduous and difficult to overcome.

For SMEs, this process its seems to be a huge challenge, since it exposes them to high risk and requires a significant investment in terms of resources, often very difficult to obtain when it comes to a smaller company. SMEs are responsible for sustaining the Portuguese economy, so it is essential to encourage and support them to constantly invest in innovation and in a competitive mind-set to both in domestic markets and especially in foreign markets.

Both the Portuguese Government and the European Union provide incentive initiatives and programs that aim to support companies in their international growth process. The EEN-Enterprise Europe Network is one of the initiatives financed by the European Union in which it stimulates the growth of companies through cooperation and collaboration between organizations (companies, universities, associations). Strategic cooperation between organizations increases competitiveness, reduces risks and expands the value offer. These benefits make the internationalization process more stable and less risky.

Key-words: Internationalization, micro, small and medium-sized enterprises (SMEs), Strategies cooperation, Stakeholders, Networking, Enterprise Europe Network (EEN)

Introdução

A globalização e o processo de internacionalização das empresas são, atualmente, incontornáveis. Estes fenómenos, apesar de relativamente recentes, estão em constante mudança e causam grande impacto em diversas áreas, tanto a nível global, como a nível nacional. Uma estratégia de internacionalização é, nos dias de hoje, encarada como um fator essencial para o sucesso das organizações e o principal caminho para as empresas crescerem, aderirem a novas oportunidades de negócio e se diversificarem. Por essa razão, é cada vez menos usual as empresas dependerem apenas de um só único mercado, mercado doméstico, e mais usual serem mais cada vez mais vocacionadas para o mercado internacional, proporcionando, desta forma, a uniformização do mercado. A internacionalização das empresas Portuguesas promove o fortalecimento do tecido empresarial português e, consequentemente, da nossa economia. Por outro lado, o processo não se torna simples, principalmente para as pequenas e médias empresas (PME), por determinadas características que podem condicionar todo o procedimento, como a dimensão, a qualificação, a eficiência, competitividade, a organização e sua gestão.

Este trabalho tem como principal objetivo a apresentação do estágio curricular na AEP- Associação Empresarial de Portugal | Câmara de Comércio e Indústria e dar a conhecer todo o trabalho que foi realizado durante o seu decorrer, debruçando-se sobre a necessidade da cooperação estratégica empresarial no desenvolvimento e internacionalização das pequenas e médias empresas (PME).

O relatório encontra-se dividido em quatro partes. A primeira referente ao enquadramento teórico, no qual, através de artigos científicos retirados de diversos motores de busca (“B-on”, “Web off Science”, “Scielo” e “Scopus”) é apresentado e aprofundado o tema, que, posteriormente, servirá de suporte para os capítulos seguintes.

A análise do tecido empresarial português e europeu é realizada no segundo capítulo, destacando-se alguns dados relevantes e explicativos da importância e do impacto que as PME têm a nível económico. No mesmo capítulo, será mencionado o parecer de alguns empresários e administradores portugueses sobre o poder de uma boa rede de contactos (*Networking*), principalmente agora no período pós pandemia. Serão identificados diversos programas de apoio e incentivos proporcionados pela Europa e pelo Governo Português que levam as PME portuguesas a terem menos receio e a

experienciarem este processo de internacionalização, de uma forma mais simplificada e menos arriscada.

O terceiro capítulo destina-se à descrição do estágio. Será efetuada a descrição da entidade de acolhimento, do projeto Enterprise Europe Network (EEN), serão discriminadas as diversas tarefas que foram desenvolvidas ao longo da experiência e expostos dois casos exemplificativos de como a cooperação empresarial é benéfica, tanto para o crescimento das capacidades da empresa, como para a sua presença para além do mercado doméstico.

A conclusão do estudo, último capítulo do relatório, focar-se-á no impacto e relevância tanto da cooperação estratégica como das redes de Networking, destacando o programa Enterprise Europe Network como ferramenta impulsionadora do crescimento organizacional e facilitadora de todo o processo de internacionalização via redes de relacionamentos corporativos entre empresas, organizações, centros de investigação, entidades públicas, universidades e as empresas internacionais.

Cap. 1 – A internacionalização, a Era do digital e a Cooperação estratégica

Nos últimos tempos, os avanços e transformações rápidas que têm ocorrido, principalmente as geradas pela globalização, originam alterações nas relações humanas e empresariais. Este fenómeno é apontado como responsável por impulsionar a abertura dos mercados, interligar as economias e possibilitar a livre circulação de bens, serviços e pessoas, estimulando a existência de dois comportamentos: um, por parte dos consumidores, que com um leque mais amplo de escolhas tornam-se mais exigentes, e, por parte das empresas, uma vez que, para serem mais competitivas, começam a expandir e a operacionalizar em mercados externos (Chandler, 1962; Martins, 2011; Ludovico, 2018).

1.1 A Internacionalização e seu Impacto nas Empresas

As estratégias de internacionalização começaram a ser utilizadas pelas empresas como ferramenta de sobrevivência aos efeitos causados pelo aumento da concorrência e, conseqüentemente, do risco associado à dependência exclusiva do mercado doméstico. As organizações começaram a apostar na abertura comercial para crescerem e conseguirem assegurar, mais facilmente, as suas atividades (Sousa, 1997; Bastos, Silva, Carmo & Frade, 2019).

A deterioração do mercado doméstico, o desenvolvimento das Tecnologias de informação e comunicação (TIC), a evolução tecnológica e o progresso dos transportes forçam as PME a ampliar e direcionar as suas estratégias para novos mercados (Brouthers, Nakos, & Hadjimarcou, 2009; Simões, Esperança & Simões, 2013)

A evolução do conceito de internacionalização

O processo de internacionalização é associado, por grande parte das organizações, ao sucesso empresarial. As empresas estão mais focadas no seu crescimento, empenhadas em se tornarem mais competitivas, em se inovarem, progredirem e, naturalmente, valorizarem a sua oferta (Dalla Costa & El Alam, 2019; Kotler & Keller; 2012, Simões et al. 2013).

Conceito
“Internacionalização é o processo que permite o aumento da participação gradual de uma empresa em operações internacionais” (Welch & Luostarinen, 1988. P.36)
Internacionalização é um processo que permite a penetração e desenvolvimento em novos mercados através do desenvolvimento da rede de relacionamentos entre entidades em outros países (Johanson & Vahlee, 1990)
“Internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos/mercados e de integração vertical para outros países, que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional” (Freire, 1997)
Internacionalização é o processo pelo qual uma organização passa quando começa a desenvolver gradualmente operações fora do seu mercado doméstico (Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 1999)
Internacionalização é “o processo de conceção do planeamento estratégico, e sua respetiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada” (Cintra e Mourão, 2005 p. 3)
Internacionalização é visto como um processo no qual a empresa deixa de operar somente no mercado nacional e passa a explorar e a operar em mercados estrangeiros (Borini, Ribui, Coelho & Proença, 2006)
Internacionalização é a reavaliação e reformulação de toda a componente estratégica, principalmente a operacional, pela empresa derivado da introdução de novas áreas de negócio (Martin & Lopez, 2007).
“A internacionalização é um processo sistémico que começa, muitas vezes, com o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país.” (Simões et al., 2013, p. 31)

*Tabela 1- Evolução do conceito Internacionalização das Empresas
Elaboração própria*

O processo registou um ritmo mais acelerado desde meados de século XX, tendo um papel cada vez mais relevante nas estratégias das PME (Belu, Popa & Filip, 2018).

Os fatores de sucesso para a internacionalização de uma empresa, segundo Dalla Costa & El Alam (2019), são: obtenção de conhecimento do novo mercado, fortalecer a sua capacidade financeira, empreendedora e inovadora para oferecerem ao cliente um produto com mais valor, diferenciado e mais competitivo que os seus concorrentes. Rodrigues, Maccari & Riscarolli (2007) destacam, ainda, a relevância do investimento constante na pesquisa e no desenvolvimento (I&D), uma vez que permite a identificação das novas

necessidades do mercado e, conseqüentemente, possibilita tornar a oferta mais adaptada à procura e, por sua vez, mais valiosa para o consumidor. O estudo efetuado por Proczinski & Steinbruch (2014), conclui que, apesar do investimento em I&D assegurar o sucesso de uma organização, as 49 PME de setores distintos que foram estudadas no ano de 2014, investiam muito pouco neste departamento, cerca de 20% do lucro obtido (Proczinski & Steinbruch, 2014). Para conseguirem dar uma resposta rápida e eficiente aos consumidores, as empresas têm de ser mais flexíveis e devem adaptar a estrutura empresarial à nova realidade (Bastos et al., 2019).

Internacionalizar é essencial para um crescimento empresarial sustentável, principalmente para as PME. O processo oferece às empresas a oportunidade de operarem num mercado global. Contudo, é uma realidade mais próxima das empresas de grande dimensão, uma vez que estas se encontram mais capacitadas que as de pequena dimensão. As PME encaram o processo de uma forma mais receosa e desafiante (Proczinski & Steinbruch, 2014).

O caminho de internacionalização empresarial é bastante complexo e com diversos modos de entrada, o que também permite à empresa avaliar e escolher, de acordo com as suas capacidades, dimensão e os seus objetivos (Dalla Costa & El Alam, 2019). Hollensen, Boyd & Dyhr Ulrich (2011) defendem que a estratégia de entrada em novos mercados pode apresentar dois tipos: a de baixo controlo (exportação) e as estratégias de alto controlo (investimento direto no estrangeiro), sendo que, quanto mais alto for o controlo, maior é a exposição da empresa ao risco. A exportação é o modo de entrada mais comum a ser usada pelas PME, uma vez que o investimento inicial é mais reduzido, quando comparado aos outros modos de entrar, existe uma menor exposição ao risco, permite a entrada de uma forma mais rápida nos novos mercados e desta forma e conseguem adquirir mais rapidamente experiência internacional (Root, 1994; Nachum & Zaheer, 2005; Dalla Costa & El Alam, 2019). Os autores Kim, Hwang & Burgers, (1993); Brito & Lorga (1999), acrescentam, ainda que, apesar das PME serem associadas a empresas menos capacitadas, estas conseguem mais facilmente beneficiar da exportação do que uma empresa de grande dimensão, já que, por serem empresas de menor dimensão, acabam por apresentar maior flexibilidade e capacidade de responder mais rapidamente às variações dos mercados. Por outro lado, quando uma empresa entra num novo mercado via exportação, acaba por ficar dependente das tarifas e quotas, como também das

alterações das taxas de câmbio entre moedas, o que poderá impactar negativamente no lucro (Tavares, 2005)

Lu & Beamish (2001), defendem que, apesar de o investimento direto no estrangeiro (IDE) implicar um investimento inicial maior e a exposição a um risco elevado, as PME, a longo prazo, com o desenvolvimento do conhecimento do mercado e da melhoria das capacidades, conseguirão arrecadar melhores resultados que via exportação.

A marca também é importante quando uma empresa está num processo de internacionalização, pois funciona como “etiqueta” que identifica o produto ou a empresa. Desta forma, a marca torna-se um ativo que permite agregar valor e que, quando bem trabalhada, torna-se um fator que possibilita a diferenciação da concorrência. Segundo o estudo efetuado por Couto & Ferreira (2017), as PME têm “orientação da marca muito limitada”, sendo considerado, muitas vezes, como um fator não essencial para o sucesso. (Kennedy & Wright, 2016; Couto & Ferreira, 2017)

A internacionalização organizacional não é só proveitosa para as empresas, como também para as economias, na medida em que promovem o aprimoramento de fatores intrínsecos de um estado-nação e como resultado o desenvolvimento do nível de competitividade e maior capacidade de atrair investimento estrangeiro (Ludovico, 2018; Martins, 2011). Maciel & Lima (2002) assegura que as relações comerciais com o exterior são fatores básicos que sustentam e promovem o progresso de qualquer nação.

Motivações da Internacionalização

O estudo das principais motivações que levam uma empresa a tomar a iniciativa de se aventurar em novos mercados foi objeto de desenvolvimentos diversos. Oesterle, Richta & Fisch (2013), defendem que as motivações mais comuns são a procura de melhoria da flexibilidade operacional, a obtenção de maior conhecimento para a organização e a diversificação do risco. Já Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly (2006) complementam afirmando que a necessidade de novos recursos e o conhecimento de novos *Stakeholders*, para ampliação da rede de contactos, são igualmente essenciais para a expansão. Os clientes e os concorrentes tornam-se também diretamente responsáveis por motivarem as empresas, pois, se forem internacionalmente diversificados, obrigam as empresas a investir também na sua internacionalização e inovação (Hitt et. al, 2006; Nachum & Zaheer, 2005).

Já Dunning (2001, 988) e Dunning & Lundan (2008) reconhecem que a procura de recursos é determinante e estimulador do investimento e expansão para mercados externo, principalmente se forem recursos difíceis de serem encontrados ou de fraca qualidade no mercado doméstico. A matéria-prima e a mão-de-obra qualificada, recursos fundamentais para o bom funcionamento organizacional, são imensamente procurados para aumento da competitividade organizacional, assim como os recursos estratégicos, como por exemplo a reputação, o conhecimento, as redes de contactos, recursos físicos, essenciais de serem alocados na oferta a fim de a tornar mais, inovadora, valiosa e competitiva. Em contrapartida, os autores Belu, Popa & Filip (2018) afirmam que não é por uma empresa conseguir ter mais recursos do que outra, que a primeira irá ter uma prestação melhor, visto que a forma como são geridos e combinados é o que fará a diferença (Belu et al. 2018).

A procura de maior eficiência motiva, da mesma forma, a existência do fenómeno, as empresas preocupam-se em aperfeiçoar a forma como atuam e recorrem ao exterior para otimizar e robustecer a sua estrutura organizacional, tanto a montante como a jusante, facilitando a obtenção de economias de escala e, por sua vez, a redução de riscos e custos.

Mwiti, Ofaa & Mkim (2013) afirmam que os motivos derivam, principalmente, de fatores internos da empresa como de fatores exógenos à mesma. Desta maneira, os autores subdividem os fatores motivacionais em três grandes grupos: fatores internos pró-ativos, fatores internos relativos e fatores organizacionais.

Fatores internos pro ativos	Fatores internos re ativos	Fatores organizacionais
Alcance de economias de escala	Gestão de ordens acumuladas	Tamanho organizacional
Interesse especial dos órgãos de gestão	Utilizar capacidade de produção em excesso	Idade da organização
Potencial para crescimento adicional	Manter a venda de produtos sazonais	
Produção de bens com características únicas	Reduzir a dependência de mercados domésticos	
Posse de vantagem competitiva	Contrabalançar estagnação nas vendas domésticas	

Tabela 2- Fatores motivacionais Internacionalização
Fonte: Mwiti et al.

As oportunidades variam de mercado para mercado sendo que os mercados emergentes são mais potencializadores da existência dessas mesmas oportunidades (Colapinto, Gavinelli, Zenga & Di Gregorio, 2015).

Barreiras à Internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa é um procedimento que, quando bem estruturado e planeado, pode trazer diversas vantagens às organizações. Porém, também exige um grande esforço por parte das empresas, principalmente para as PME que necessitam de um esforço suplementar, procedente da maior exposição a possíveis adversidades e possivelmente, da falta de capacidade de resposta rápida e eficiente como uma concorrente de maior dimensão, atendendo à falta de recursos, conhecimento, experiência e orçamento (Ilhéu, 2009; Musteen, Francis & Datta, 2010; Tang, 2011).

A concorrência, principalmente derivada dos grandes *players*, torna-se assim, uma das principais barreiras para as PME, tanto a nível da entrada, como no seu desenvolvimento em novos mercados. Os grandes *players* já estão capacitados com recursos preciosos, a experiência/conhecimento do mercado, o reconhecimento por parte dos clientes (posicionamento) e uma maior flexibilidade interna para acompanhar as tendências, modas e novas necessidades do mercado (Sebrae, 2006).

Quando uma empresa decide internacionalizar, geralmente encontra-se num ambiente sob pressão, incerteza e instabilidade. É necessário ter em conta que se trata de um processo incerto, de elevado investimento e, tal como anteriormente referido, a empresa terá que enfrentar inúmeras dificuldades inerentes a este procedimento, que são resultado de fatores comportamentais, políticos, económicos, financeiros e ambientais. Dalla Costa & El Alam (2019) salientam que os acordos comerciais previamente existentes nos mercados alvo assumem-se como uma das principais complexidades a enfrentar e a ter em conta durante todo o processo.

Os fatores internos organizacionais podem, igualmente, gerar barreiras, como a falta de recursos financeiros, dificuldade em estabelecer parcerias com *stakeholders*, falta de conhecimento do mercado e capacidades de gestão e marketing limitadas (Prozczinski & Steinbruch, 2014).

Simões (1997) agrupa as barreiras à entrada e, tal como os autores anteriormente referidos, acredita que elas existem devido a fatores diretamente relacionados com a empresa ou com o ambiente onde esta se encontra inserida. Simões (1997) subdividiu os entraves à internacionalização em quatro grupos: fatores internos da empresa (dimensão, recursos, capacidade empreendedora, entre outros), relacionamento da empresa com parceiros de negócio (divergências culturais do país e organizacional), a envolvente do país de origem (poucos apoios e fundos de investimento, falta de informação, falta de opções que permitam a cobertura do risco) e, finalmente, o fator externo à empresa, referente ao ambiente do país onde esta pretende entrar (instabilidade política- social, concorrência, legislação, cambio moedas, cultura, entre outros).

As transações comerciais entre diferentes países estão diretamente dependentes da performance política, regulamentar e legal dos países, o que acaba igualmente por influenciar a qualidade das indústrias e empresas. Costa & Carvalho (2016) afirmam que os governos têm de ter em atenção a qualidade industrial, dessa forma os governos são pressionados a criar organizações que consigam promover o desenvolvimento do tecido empresarial. A maioria dos países apresentam Associações Industriais e Câmaras do comércio que se tornam intermediárias e facilitadoras do sucesso das atividades internacionais e com a capacidade de agregarem valor à cadeia de valor dos negócios internacionais. Este tipo de organizações prestam diversos serviços, destacando a consultoria, apoio jurídico e até apoio na elaboração de uma estratégia de marketing. (Costa & Carvalho, 2016)

Primeiramente, antes de se aventurarem, as empresas deverão ter em conta as seguintes questões: Porquê? Para onde? e Como?. Para isso é necessário que as organizações recolham informações relevantes sobre o potencial mercado, organizá-las e analisá-las para a realização de um plano estratégico. Planear corretamente a intenção da empresa, a forma como esta vai entrar e como pretende intervir é, sem dúvida, importante para atingir, mais facilmente, os resultados esperados. Os fatores críticos de sucesso deverão ser identificados, com clareza, nesse documento (Bastos et. al, 2019).

Porter (2004) acredita na importância dos planos estratégicos, como forma de preparar a entrada das empresas em novos mercados e defende que a estratégia competitiva se deve suportar em três alternativas: liderança de custo total, diferenciação e foco no bom relacionamento com o cliente no novo mercado.

Quando a cultura de uma organização apresenta iniciativas e comportamentos inovadores é mais provável que a orientação estratégica esteja focada na melhoria do produto e expansão dos mercados (Hsieh, Child, Narooz, Elbanna, Karmowska, Marinova & Zhang, 2019). Portanto, o foco na inovação da oferta tem de estar presente no plano estratégico e os empreendedores têm de ter em atenção para que a sua diferenciação seja difícil de ser imitada e superada com facilidade pelos concorrentes (Tsai e Hsu, 2014; PORTER, 2009). A inovação é um componente crítico dos modelos de negócio internacional (Child, Hsieh, Elbanna, Karmowska, Marinova & Puthussery 2017).

O marketing também tem um papel relevante no sucesso da entrada de empresas em novos mercados. É necessária uma estratégia de marketing forte, focada especialmente no estudo pormenorizado do mercado e do público-alvo. Tem de ser flexível, uma vez que precisa de se adaptar ao novo mercado, mais concretamente às necessidades específicas, vontades e tendências dos clientes (Kotler & Keller 2012; Doole & Lowe, 2012).

Com um plano de marketing internacional, é possível a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a empresa se irá debater ao longo do processo (Mcdonald, 2008). Magnoli & Junior (2006) referem que o conhecimento dos potenciais clientes é importante para valorizar a oferta (produto / serviço) e conseguir atender os seus clientes da melhor e mais atrativa maneira. Um plano de marketing estratégico internacional bem conseguido pode prever e antecipar possíveis barreiras que

causadoras de distúrbios no decorrer do processo. Desta forma, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar estes mesmos desafios e conseguirão retirar o melhor que da expansão internacional poderá resultar (Dalla Costa & El Alam, 2019)

O impacto da tecnologia e da inovação nos negócios internacionais

Nos dias de hoje, a tecnologia está em constante avanço, sendo uma das principais responsáveis pela homogeneização do mercado e, conseqüentemente, pelo aumento do nível competitivo. O acesso a este tipo de ferramenta está cada vez mais facilitado, principalmente para as empresas. A tecnologia impulsiona o crescimento dos negócios; por essa razão é importante as empresas estarem preocupadas em se manterem tecnologicamente atualizadas (Moynier, 2013; Manyika, Lund & Bughin, 2016; Ryan, 2014). A tecnologia é um ativo essencial para qualquer empresa; porém, tem capacidade de alterar por completo o modo de operar da mesma. Quando falamos de empresas que atuam em mercados internacionais, a utilização da tecnologia deve sempre ter como foco a expansão empresarial e a obtenção de novos e mais atrativos mercados (Magnoli & Junior, 2007) (Prozczinski & Steinbruch, 2014).

Jin & Hurd (2018) destacam que as tecnologias de informação e comunicação (TIC), principalmente a internet, são ferramentas que permitem alterar radicalmente uma empresa, principalmente as tradicionais. Com as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), a transmissão de informação consegue-se realizar de uma forma mais rápida e simples, permite potencializar o crescimento organizacional e maximizar a visibilidade organizacional. O *e-commerce* permite a expansão da empresa de forma rápida e com custos reduzidos, sendo esta uma grande oportunidade para as PME o utilizarem como ferramenta de prospecção de mercado (Jin & Hurd, 2018)

A inovação resultante do uso tecnológico é um componente crítico e presente nos novos modelos de negócios internacionais (Child et al. 2017)

A tecnologia também permite valorizar a oferta de uma empresa. O estudo realizado por Sebrae (2006) concluiu que os produtos com mais sucesso e mais atrativos para os consumidores são os que se apresentam tecnologicamente mais avançados, por serem associados a uma melhor qualidade, sendo o mais atual e o mais sofisticado. Por outro lado, a tecnologia aumentou também o nível de exigência nos clientes e consumidores, que procuram melhor qualidade e segurança. Um fator muito importante na hora de decisão é o impacto que o produto tem a nível ambiental (Sebrae, 2006). Hsieh

et. al (2019) acrescenta ainda que os setores e os negócios que estão mais conectados e que utilizam as tecnologias têm um processo de internacionalização mais rápido e menos arriscado, podendo esta ferramenta servir como ponte de contacto com os mercados e de potenciais clientes.

1.2 Cooperação Estratégica entre empresas

A nova dinâmica do mercado, resultante da economia global, impulsionou a adaptação das organizações às novas formas de trabalhar. Tornaram-se, assim, cada vez mais focadas no seu posicionamento competitivo e consecutivamente recorrendo à realização de cooperações estratégicas com outras entidades, compartilhando habilidades, capacidades e conhecimento (Balestrim, Veschoore & Junior 2010).

Desde o início dos anos 80 que a cooperação e a colaboração entre as organizações têm sido estudadas. Cooperação estratégica organizacional, no meio organizacional, é percebida como sinónimo de acordo entre empresas com metas conjuntas (Nerga, Nercab, Nervir & Nerba 2011). Com a junção organizacional, ambas acabam por dividir a responsabilidade pelas operações, sem nunca comprometerem a sua independência (Arruda & Arruda, 1998). Por consequência, a cooperação operacional converte-se numa ferramenta estratégica de grande adesão por parte das empresas, daí resultando a união e/ou divisão de capacidades e recursos indispensáveis, acabando por beneficiarem ambas as partes (Franco, 2001). A vantagem competitiva é referida pelos autores (Gulati, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005) como produto final de uma cooperação empresarial de sucesso e a meta tão desejada pelas empresas.

Sausen (2012), realça que, para o sucesso de uma cooperação organizacional, as empresas sustentam-se na “teoria baseada dos recursos internos”, que defende que as organizações devem fazer uma análise interna e identificar quais os recursos e as capacidades mais fortes que possuem e, posteriormente, baseadas nessa análise, formular a estratégia competitiva que querem adotar com a junção a outras entidades, lembrando que dessa junção deverá resultar sempre a potencialização dos pontos fortes de cada entidade envolvida.

Wegner, Costenaro, Schmitt & Wittmann (2005, p.4), entendem redes de cooperação como “um grupo de organizações que colaboram entre si, visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais ou verticais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo.”

As relações entre empresas podem ser verticais, entre empresas de setores de atividade diferentes, servindo de complemento e suporte operacional (Apolinário, 1995). Estes tipos de ligações caracterizam-se muitas vezes pela existência de hierarquia empresarial, ou seja a, junção de empresas com diferente dimensão, onde a de menor dimensão tem um maior nível de dependência e uma menor autonomia, tanto em questões administrativas como jurídicas (Marcon & Moinet, 2000).

Existem, ainda, as relações de caracter horizontal, empresas do mesmo setor de atividade. Os autores Balestrin & Vargas (2003, 2006) acreditam que esta tipologia de cooperação é a mais vantajosa, não só porque não existe grau de desigualdade a nível jurídico, administrativo e económico, mas também por ambas trabalharem para o mesmo mercado, público-alvo e, desta forma, se tornar mais fácil a obtenção dos objetivos.

Silva (2007) distingue cooperação de colaboração dizendo. Quando uma cooperação empresarial apresenta desigualdades a nível de responsabilidades, do seu contributo financeiro, ou seja, cooperações verticais onde exista uma relação hierárquica, constituem uma colaboração e não uma verdadeira cooperação empresarial.

Costa & Carvalho (2016), afirmam que, dado à enorme complexidade dos negócios internacionais, é importante apostar no trabalho em conjunto com outras organizações de diversas tipologias. “Esses Stakeholders detêm conhecimento e *Know How* relevante e são importantes facilitadores de recursos nos negócios internacionais” (Costa & Carvalho, 2016 p.93).

Tipologias de Cooperações Empresariais

Segundo Apolinário (1995) os tipos de cooperação estão sustentados em dois fatores importantes, as características das organizações (os objetivos e que tipo de relação existe entre as mesmas) e o objetivo comum a atingir com a parceria.

Segundo estes fatores, o autor classifica a possibilidade da existência de quatro tipologias de cooperação:

- **Financeira:** Quando existe falta de recursos financeiros nas empresas, limitando e dificultando o seu desenvolvimento e concretização das metas e objetivos pretendidos. Por essa razão recorre a uma aliada para conseguir adquirir esse tipo de recurso essencial para a sua sobrevivência (Apolinário, 1995).

- **Comercial:** A necessidade de expansão é cada vez mais evidente no tecido empresarial, porém por ser um processo muitas vezes incerto, as empresas são obrigadas a recorrer à cooperação com outras empresas. Deste modo, diminuirão os custos operacionais e diversificarão o risco pelas duas e, conseqüentemente, estarão mais preparadas para superarem possíveis barreiras e desafios inerentes ao processo (Apolinário,1995).
- **Tecnológica:** Tipo de cooperação mais realizada como forma de alavancar a empresa através da tecnologia. Esta, apesar de ser essencial e de fácil acesso, pode não ser suficiente acessível em termos de aquisição. A cooperação torna-se, assim, uma das formas que possibilita a aquisição de tecnologia de uma forma menos custosa. Por outro lado, existe uma heterogeneidade tecnológica a nível mundial e, com esta junção, a empresa poderá conseguir tecnologia mais avançada e inovadora. Uma empresa preparada para produzir mais rápido e com maior qualidade vence mais facilmente, por essa razão a cooperação com empresas que tenham tecnologia mais avançada é, muitas vezes, a chave para o sucesso (Apolinário,1995).
- **Produção:** Capacidade produtiva é outro grande obstáculo a enfrentar. O autor acredita que quando uma empresa pretende crescer tem de ter capacidade para responder às necessidades do mercado, tanto a nível de quantidade, como de qualidade e muitas vezes torna-se um desafio, tendo as empresas de recorrer a subcontratações externas para auxílio na produção (Apolinário,1995).

Coopetição entre Empresas

A coopetição entre empresas é outra das interações que as empresas podem realizar ao longo do processo de internacionalização. Segundo Maroofi (2015), este tipo recente de relações entre organizações surge quando as empresas que estão a cooperar são concorrentes entre si. Esta forma de relacionamento permite, tal como uma cooperação entre empresas, o fortalecimento organizacional ou mesmo a aquisição de novas capacidades desenvolvidas por meio da partilha de experiências e de conhecimento (Ritala, Golnam & Wegmann, 2014). Facilita a entrada de determinadas empresas e adaptação das mesmas aos mercados externos, ambas as empresas aprendem simultaneamente e desenvolvem-se, muitas vezes fortificando-se e dando origem a vantagens competitivas que outrora não possuíam (Maroofi, 2015).

A Teoria das redes (Networking)

Tanto a cooperação, como a colaboração e mesmo a coopetição promovem a existência de grandes redes colaborativas, denominadas de *Networking*. Popp, Janet, Milward, Mackean, Casebeer & Ronald (2014) identificam o conceito de *Networking* como uma fase extremamente relevante e que acontece quando uma empresa não está capacitada para resolver e solucionar um problema recorrendo unicamente à estratégia organizacional, estrutura interna e recursos.

A teoria das redes desenvolvida por Johanson & Mattson, (1988) reconhece os mercados internacionais como uma grande rede de relacionamentos entre empresas, indivíduos ou outro tipo de entidades que participam direta ou indiretamente no mercado, como por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, entre outros. A dimensão da rede é relativa. Segundo os autores, esta pode ser constituída por um pequeno grupo de empresas ou até englobar o mercado na sua totalidade, sendo esta última uma rede de maior nível de complexidade (Johanson & Mattson, 1988).

A estratégia a adotar por uma empresa pertencente a uma rede de relacionamentos acaba sempre por ser influenciada pela posição que esta detém dentro da mesma e pelas oportunidades reconhecidas através dos relacionamentos e principalmente através da identificação dos principais constrangimentos e ameaças que poderão daí surgir. É necessário que a estratégia da empresa esteja adaptada à rede a que pertence (Johanson & Mattson, 1988).

Alocados à estratégia estão os recursos, essenciais para sustentar o bom funcionamento da empresa; porém, a maioria desses recursos é originada e controlada por outras entidades. É daqui que nasce a necessidade de criar e de promoverem os relacionamentos e, por essa razão, nenhuma empresa consegue atuar sozinha, tem de pertencer obrigatoriamente a uma rede (Johanson & Mattson, 1988).

As relações podem resultar de diferentes objetivos. Muitas vezes as empresas criam laços com terceiros com o objetivo de deterem uma rede de relacionamentos robusta com diversas entidades do mercado doméstico e, principalmente, do mercado externo no qual pretende entrar (Johanson & Mattson, 1988).

Os objetivos das conexões focam-se no desenvolvimento do negócio, na maximização da vantagem competitiva, na procura de redução de custos e do risco operacional e na obtenção de informação, entre outros. Esta necessidade de procurar

conexões que permitam valorizar as empresas provoca a existência de uma preocupação em olhar para mercados externos e pensar no processo de internacionalização como forma de satisfazer as mesmas necessidades (Johanson & Mattson, 1988).

A estratégia de internacionalização pode ser realizada de três formas: através do desenvolvimento de parcerias com empresas idênticas nos novos mercados (extensão internacional), desenvolvendo o compromisso em redes já estabelecidas (penetração) ou integrando posições em redes já existentes (integração internacional) (Johanson & Mattson, 1988).

Existem quatro tipos de empresas de acordo com duas dimensões: o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado (Johanson & Mattson, 1988). (Gráfico 1)

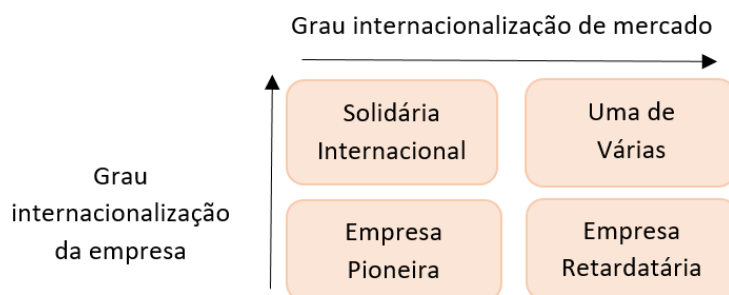


Gráfico 1- Tipo de empresa
Fonte: adaptado de (Johanson & Mattson, 1988)

Empresa “Solidária internacional”: Uma empresa com vasta experiência internacional, pioneira em determinados mercados, onde a concorrência não é muito evidente e agressiva. Empresas que dispõem de variadíssimos recursos. Nesta tipologia de empresa, o modo de entrada mais utilizado é através das estratégias de penetração de mercado (Johanson & Mattson, 1988),

Empresa “Uma de Várias”: Empresa com uma vasta experiência internacional em mercados altamente competitivos, mas que já se internacionalizam para mercados com redes já bem estabelecidas. Maior facilidade na obtenção de recursos. Para penetrarem nos mercados, este tipo de empresas usa estratégias de integração de mercado, como por exemplo, *join ventures*. (Johanson & Mattson, 1988).

Empresa Pioneira: Pouca ou nenhuma experiência em relações internacionais e fraco conhecimento do novo mercado. Neste tipo de empresas, os recursos e o tamanho da

empresa determinam a melhor forma de entrar no novo mercado (Johanson & Mattson, 1988).

Empresa Retardatária: Também possui pouca e nenhuma experiência internacional e, tal como acontece com as pioneiras, o tamanho e os recursos organizacionais vão condicionar o modo de entrada da empresa no novo mercado, podendo acontecer por estratégia de extensão de mercado, mais concretamente, realizações de parcerias com empresas estrangeiras (Johanson & Mattson, 1988).

Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas empresariais derivam das estratégias de cooperação delimitadas pelas empresas focadas no seu desenvolvimento (Hamel & Prahalad, 1989). Das & Teng (2000) afirmam que as alianças estratégicas serão a chave para o sucesso das organizações e que são e continuarão a ser as responsáveis pelas alterações constantes nas empresas. Resultam de um movimento corporativo constante e têm como principais objetivos o apoio mútuo organizacional, para atingirem objetivos conjuntos e similares de forma mais eficaz e eficiente, a minimização de custos e a valorização da oferta (Johanson & Mattson, 1988; Liu, Liu & Li 2014; Couto & Ferreira (2017).

A realização de alianças torna-se indispensável para as PME, uma vez que estas dificilmente conseguem ter um desempenho de sucesso sem dependerem do apoio de entidades terceiras (Moyer, 2013). A entreaajuda corporativa entre uma PME e outras empresas, principalmente de grande dimensão, permitirá agregar valor ao projeto, desenvolver qualidades, uma maior sustentabilidade económica e, consequentemente, estar mais preparado para ganhar espaço e reconhecimento em novos mercados (Moyer, 2013; Aničić, Zakic, Vukotic & Subić, 2016).

A internacionalização via parcerias é a forma mais flexível e menos custosa para a obtenção dos fatores essenciais para o sucesso na entrada em novos mercados. A entrada fica mais facilitada, permitindo às empresas entrarem em mercados que provavelmente estariam quase vedados, caso a empresa se aventurasse sozinha (Martins, 2011).

As alianças estratégicas incluem acordos que permeiam o reforço conjunto das empresas em diversas áreas como o marketing, a pesquisa e o desenvolvimento de novos projetos e a transferência de inovação tecnológica (Garai, 1999).

A decisão de realizar uma aliança estratégica terá impactos futuros no funcionamento da empresa: é necessária uma reflexão sobre o que poderá advir dessa mesma decisão, uma vez que também pode expor as organizações a riscos. Portanto, é uma decisão que tem de ser tomada conscientemente e sempre focada na maximização do valor e da competitividade de forma sustentável, para que, desta forma, o processo de internacionalização seja o mais proveitoso possível e não uma ameaça à boa atividade da organização (Martins, 2011).

As teorias que permitem explicar o fenómeno das alianças estratégicas sustentam-se em quatro aspetos: a logística, a formação, as preferências estruturais e o desempenho. As alianças são vistas como ferramenta que permite a minimização de custos, como os de transação e de produção (Coase 1937; Williamson, 1991).

Das e Teng (2000) vêm explicar as alianças estratégicas e, ao contrário das teorias anteriores desenvolvidas, que dão unicamente relevância à redução dos custos, apresentam uma teoria baseada em recursos. Os autores acreditam que, com as alianças estratégicas, as empresas têm de se preocupar com a maximização do valor da sua oferta, através da junção e combinação de recursos valiosos. Recursos valiosos são aqueles que geralmente são difíceis de se obter, difíceis de serem imitados e substituídos com facilidade pela concorrência (Barney 1991; Peteraf, 1993; Barney & Hesterly, 2011).

A teoria baseada nos recursos defende que as empresas deverão incorporar na sua estratégia competitiva a formação de alianças com o objetivo de complementar e/ou suplementar a empresa com recursos das firmas parceiras, permitindo a criação de vantagem competitiva (Das e Teng, 2000).

Este tipo de junção voluntária ocorre quando as empresas se encontram mais vulneráveis face à concorrência devido à falta de recursos. As empresas deverão sempre preocupar-se com a concorrência, mas, acima de tudo, ter atenção aos recursos e à qualidade destes, uma vez que a posição competitiva de uma empresa está diretamente ligada ao pacote de recursos que detém e à sua rede de relacionamentos. Normalmente a junção a uma empresa acontece pela necessidade de recursos específicos: desta forma, a escolha do parceiro está dependente da posição forte que estes detêm no mercado e de disponibilizarem recursos valiosos (Rumelt, 1984; Eisenhart e Schoonhoven 1996).

As alianças estratégicas nem sempre ocorrem como esperado. Barcelos, Borella, Peretti & Galelli (2012) distinguem aspetos que podem interferir negativamente na

realização destas alianças, como as diferenças culturais entre indivíduos (individualismo, falta de compromisso, nível de resiliência baixa), aspetos estruturais da rede de relações (divergência de objetivos, falta de liderança, diferença da dimensão das empresas) e aspetos da cultura única da rede (problemas nos relacionamentos, divergências de expectativas, ritmo de trabalho). Das e Teng (2000) acrescentam que, muitas vezes, as alianças estratégicas que são realizadas para obtenção de recursos podem gerar conflitos entre as organizações e podem influenciar negativamente a performance de ambas as organizações. Isto poderá acontecer caso não haja um alinhamento das estratégias e das necessidades da empresa com os recursos do parceiro.

Os Clusters

“*Cluster* compreende um conjunto de várias organizações e instituições definidas por respetivas localizações geográficas, que interagem formal e informalmente, por meio de relações e redes inter organizacionais e interpessoais.” (Hamdouch, 2008, p.18se)

Os *clusters* são relevantes no processo de internacionalização, funcionam como norteadoras, especialmente quando nos estamos a referir a PME que têm como objetivo entrar em mercados desconhecidos, pois dão a possibilidade de estas conseguirem realizar alianças estratégicas com outras empresas dentro da área, tornando assim o desenvolvimento do processo mais estável (Anićić et. al, 2016). Navickas & Malakauskaite (2009) acrescentam que a participação das PME em *clusters* é vantajosa na medida em que têm acesso às infraestruturas mais avançadas e especializadas, trabalho e mão-de-obra qualificada na área, resultando uma maior capacidade de penetrar em novos mercados, maior capacidade de responder a tendências e novas necessidades dos novos mercados, ampliação do *Know-how* e uma significativa redução de custos (Brown & Bell, 2001).

Conclusão

A economia global veio alterar a maneira como as empresas trabalham. A abertura dos mercados gerou a necessidade de crescimento e expansão internacional por parte das empresas, tendo como principais preocupações o desenvolvimento sustentável da organização e o aumento do nível de competitividade. A internacionalização das empresas é, nos dias de hoje, um processo económico natural e quase obrigatório para a sobrevivência das empresas. São diversas as motivações identificadas como impulsionadoras deste fenómeno, como por exemplo a vontade de crescerem, a procura

de novos recursos estratégicos, de novas capacidades, de novas oportunidades de negócio, e da expansão da rede de contactos com Stakeholders.

Para uma PME, este processo é encarado como um desafio, dado que a falta de recursos, a dimensão, a falta de conhecimento do novo mercado e as competências de gestão e marketing limitadas, podem por em causa todo o sucesso da internacionalização. O modo de entrada mais utilizado por este tipo de empresas é a exportação, o método que requer menor investimento inicial e menor exposição ao risco.

A transformação digital dos tecidos empresariais ocorrem como reflexo desta era de globalização e da necessidade de interconexão entre entidades. Diante disso, toda a tecnologia e ferramentas digitais são fundamentais para auxiliar, simplificar e tornar mais eficiente o funcionamento das empresas.

A internacionalização alterou a maneira como as empresas e as pessoas se relacionam. As relações cooperativas entre organizações acontecem quando as entidades se reúnem com o objetivo comum de tornar a sua oferta mais valiosa e naturalmente mais competitiva. A cooperação estratégica permite a partilha de habilidades, capacidades, conhecimento, custos associados entre entidades. As alianças têm um papel muito importante na entrada de uma empresa para um mercado novo, principalmente se for uma PME. Através das alianças estratégicas com entidades locais, as empresas conseguem mais rapidamente desenvolver o conhecimento e as capacidades essenciais para o sucesso da organização no novo mercado.

No próximo capítulo, irá realizar-se um breve levantamento de informações sobre a realidade das PME tanto portuguesas como europeias, saber como é que lidam com o fenómeno da internacionalização, dando destaque às cooperações estratégicas, e de que forma o tecido empresarial é apoiado e estimulado a crescer internacionalmente.

Cap. 2 – A realidade das PME na União Europeia e em Portugal e os apoios institucionais.

Através da publicação do Decreto-Lei 372/2007 de 6 de Novembro, é facultada a definição de micro, pequenas e médias empresas defendida pela Comissão Europeia e que posteriormente foi transferida para a legislação portuguesa. Os principais fatores que permitem distinguir as diferentes categorias de empresas são o número de efetivos da empresa, o volume de negócios ou o balanço total

	Nº efetivos	Volume de negócios	Balanço total
Microempresas	<10	≤ 2 Milhões €	≤ 2 Milhões
Pequenas Empresas	10 - 49	≤10 Milhões €	≤ 10 Milhões
Médias empresas	50 - 249	≤50 Milhões €	≤ 43 Milhões

*Tabela 3- Características determinantes de cada tipo de empresa
(Fonte: decreto-Lei 372/2007, elaboração própria)*

Tendo em conta o anteriormente referido, podemos classificar como PME todas as empresas que empregam menos de 250 pessoas, que apresentam um volume de negócios anual inferior ou igual a 50 milhões de euros ou cujo balanço total não ultrapasse os 43 Milhões de euros.

As micro, pequenas e médias empresa (PME) têm um elevado peso na União Europeia (UE), correspondendo a 99% da totalidade das suas empresas. São responsáveis por gerarem mais de metade do valor acrescentado (VAB) total resultante do funcionamento das empresas europeias. Têm um papel fulcral na taxa de empregabilidade, uma vez que são responsáveis por empregar dois em cada três indivíduos no setor privado. Estas empresas são fonte de informação e inovação, tornando-se alavancas para o aumento do nível de competitividade e promovendo a Europa como espaço mais atrativo para investimentos estrangeiros (Relatório anual PME,2019; Ficha técnica PME Europa, 2020)

Este tipo de empresas é criadora determinante da riqueza da União Europeia. Segundo o relatório anual 2018-2019 da Comissão Europeia, na Europa mais de 25

milhões de PME do setor não financeiro são responsáveis por 56,4% da riqueza (Relatório anual PME,2019; Ficha técnica PME Europa, 2020)

Em Portugal, tal como na União Europeia, o tecido empresarial é maioritariamente composto por PME, representando 99,9% do total das empresas existentes no nosso país, sendo que 99,6% são microempresas, 3,3% consideradas pequenas empresas e apenas 0,5% médias empresas (Relatório ordem dos economistas, 2020). Sendo assim, as PME são imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável da nossa economia, responsáveis por gerar 68,3% da riqueza nacional (Pordata, 2018a; Relatório anual PME,2019)

As PME estão principalmente no setor agroindustrial (10,3%), nas indústrias transformadoras (5,2%), na construção (6,5%), no comércio (16,8%), no alojamento e na restauração (8,7%), nos serviços imobiliários (3,5%), na educação (4,5%) e na saúde e apoio social (7,6%) (Pordata, 2018b).

No que se refere ao volume de negócios, no ano de 2018, as PME registaram 238.522 milhões de euros. As empresas que contribuíram mais para esse valor foram as médias empresas que registaram um volume de negócios no valor de 86.549,6 milhões de euros (Pordata, 2018c).

Atualmente, as PME são responsáveis por empregar grande parte da nossa população. Cerca de 77,3% do emprego é resultante de pequenas e médias empresas que em Portugal empregam em média três trabalhadores. No ano de 2018, empregaram 3.230.077 trabalhadores (Pordata, 2018d)

Identificadas por muitos como empresas pouco eficientes, ultimamente as PME portuguesas têm alcançado um crescimento visível em termos da produtividade. Promovem o aumento do nível de inovação do nosso país, uma vez que mais de metade participa em processos voltados para a inovação de produtos, serviços, organização e marketing (Relatório Anual PME, 2019).

As PME portuguesas estão cada vez mais fortes, mais resilientes e mais informadas. Têm ao seu dispor um grande leque de entidades que disponibilizam inúmeros instrumentos de auxílio e promoção do crescimento organizacional sustentável tanto nacional como internacional. As PME estão cada vez mais adaptadas e envolvidas em projetos que estimulem a adaptação ao digital para melhoria da sua produtividade e consequentemente serem mais competitivas. Nuno Mangas, presidente do IAPMEI, acrescenta ainda que o nosso tecido empresarial tem estado mais recetivo a projetos e atividades que estimulam a inovação, principalmente à realização de parcerias com

instituições do ensino superior e outras instituições igualmente importantes na divulgação de novo conhecimento (Negócios em rede, 2019).

O Banco de Portugal em 2018 apresentou um relatório no qual divulga que 26% das empresas apresentam capitais próprios negativos tornando-se a dívida remunerada uma das opções de financiamento, passando estas a representar 53% do passivo das empresas (Citado por Relatório ordem dos Economistas 2020).

A Importância do *Networking* / PME Portuguesas

O peso da Exportações no PIB é de 44%, tornando a economia Portuguesa muito dependente da performance com os países terceiros. Os principais destinos das nossas exportações são a Espanha, a França, a Alemanha e o Reino Unido.

Após a leitura de uma notícia divulgada pela consultora Deloitte e pela AIP- Associação Industrial Portuguesa, sobre o projeto “PME Connect”, é possível constatar que a falta de *networking* influencia negativamente o processo de internacionalização das PME Portuguesas. É importante que as empresas estudem previamente o mercado e, em simultâneo, estudem estrategicamente as relações com outras entidades que as auxiliem neste processo (AIPpmeconnect 2019, Vida Económica, 2019)

“É o défice de *networking* entre as empresas portuguesas e a concorrência que existe entre as empresas lá fora que não funciona bem” Pedro Pereira, Administrador da empresa TPF- Consultores de engenharia e arquitetura (AIPpmeconnect, 2019, Vida Económica, 2019).

O empresário afirmou, ainda, que é estritamente necessário estudar previamente o mercado, a sua dimensão e procurar, acima de tudo, potenciais parceiros que permitam um acesso mais facilitado ao mercado novo. O estudo antecipado permite à empresa prevenir possíveis ameaças e estar mais preparada para que o investimento seja produtivo. (AIPpmeconnect, 2019, Vida Económica, 2019).

Já Pedro Matos Pinho, administrador da empresa Tecno plano, defende que antes de uma empresa se internacionalizar é interessante conhecer pessoalmente o país, mas dá grande relevo à importância da cooperação com entidades como Câmaras de Comércio, a fim de obter informações relevantes para a formulação da estratégia (AIPpmeconnect, 2019, Vida Económica, 2019).

“Nestes últimos anos Portugal tem feito um caminho de sucesso, conquistando quota de mercado. Chave para este sucesso tem sido o trabalho que temos feito com as Associações

empresariais... temos de continuar a valorizar e a cooperar com as Associações, como a AEP. Juntos fazemos Portugal valer mais” (BOW,2019;p.11)

António Costa,
Primeiro-Ministro Portugal

A Importância da Cooperação no Programa de recuperação Pós Covid-19

Fruto do nível elevado de fragilidade do nosso tecido empresarial, a maioria das empresas não terá capacidade e condições de suportar esta crise sanitária inesperada e a quebra na economia (Relatório ordem dos Economistas 2020).

Em resposta aos tempos em que vivemos e às condições em que as economias se encontram, a Europa implementou o programa de recuperação pós-pandemia, focado essencialmente, nas consequências económicas e sociais que advieram desta pandemia. A implantação das medidas terá grande foco na capacitação e no aumento do nível de competitividade dos países, no sentido de atrair maior investimento e capital e evitar o recurso à dívida (Relatório ordem dos Economistas 2020).

Para aprofundar este tópico foi realizada uma breve entrevista ao Doutor Paulo Vaz, administrador da AEP que assume cargos de elevada relevância no panorama empresarial. Dr. Paulo Vaz, considera que atualmente é obrigatório que os empresários estejam cada vez mais recetivos a novas sinergias entre empresas e à cooperação efetiva, principalmente quando o tecido empresarial é maioritariamente composto por PME, a fim de conseguirem maior nível de competitividade. Tanto o Estado português como a Comissão Europeia têm desempenhado um papel muito importante na potencialização dessas mesmas relações, através de iniciativas como a Enterprise Europe Network e de programas de apoio à internacionalização como o “Business On the Way”, oferecidos pela AEP.

A crise sanitária que de momento estamos a passar afetou negativamente a atividade das empresas portuguesas e, consequentemente, sucedeu-se uma desaceleração da atividade económica do nosso país. Portugal, sendo uma economia aberta, observou como principais dificuldades a redução das trocas comerciais entre os países, o abastecimento no exterior, o número de encomendas e o cancelamento de eventos internacionais. Por outro lado, estas mudanças colocaram à prova a capacidade de resiliência das empresas portuguesas, alteraram os padrões de consumo, criaram a necessidade de transformação digital de todo o tipo de negócios e até mesmo gerou alterações na cadeia de valor.

Dr. Paulo Vaz acredita que para as empresas conseguirem superar os incidentes têm de ser proactivas, inovadoras e, agora mais que nunca, abertas a novas formas de trabalhar, em especial na realização de cooperações estratégicas entre diferentes instituições. “Creio que as organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem, não só adaptar-se ao contexto atual, mas sobretudo levarem a mudança mais além, criando novos modelos de negócio e robustecendo as suas relações colaborativas”. Reforça, ainda, que a cooperação tem de ser dinamizada não entre empresas, como também com outras instituições importantes que permitam o reforço do sistema científico e tecnológico das empresas, tendo como prioridades o reforço à digitalização do negócio, apoio na produção e requalificação de trabalhadores.

Para minorar o impacto económico da pandemia no mercado nacional, nos postos de trabalho, na economia e nos rendimentos das famílias a AEP apresentou ao governo uma série de medidas de apoio, como por exemplo a criação de uma linha de informação direta sobre as medidas de apoio que estão a ser disponibilizadas às empresas. (Entrevista em anexo)

Apoios Europeus e do governo Português ao desenvolvimento das PME

A União Europeia foi criada após a segunda Guerra Mundial, tendo como objetivo incentivar a cooperação Económica entre países Europeus. (Site Oficial União Europeia, 2020)

As PME são “a espinha dorsal de Economia da União”. Por essa razão, a União Europeia tem como um dos principais focos alavancar o potencial deste tipo de empresas através de apoios e incentivos focados na capacitação e desenvolvimento do tecido empresarial. As PME, como vimos anteriormente, necessitam de maior apoio para o seu desenvolvimento, pelo que é importante que estejam a par de todas as formas de apoio (financiamentos, programa da UE, iniciativas) disponibilizadas às PME pela Comissão Europeia e saibam de que forma podem aproveitá-las da melhor maneira (Relatório AEPlink, 2020).

O financiamento, tanto como forma de capital, como de dívida, é sempre o mais procurado por qualquer empresa. A Comissão atribui esse financiamento com contribuições sob a forma de subvenções e outras tipologias de investimento para o apoio de projetos. As PME e o empreendedorismo são prioridades determinadas na “Estratégia Europa 2020”. No programa financeiro multianual 2014-2020, a União Europeia disponibilizou inúmeros programas e mecanismos, destacando-se o “Horizonte 2020” que

cede apoio financeiro no âmbito da investigação e inovação, com um orçamento superior a 77 mil milhões de euros; a iniciativa “InnovFin” com origem na cooperação do grupo do Banco de Investimento em cooperação com a Comissão Europeia, que também se foca no financiamento para desenvolvimento da inovação e o programa Cosme que estimula o desenvolvimento do nível de competitividade das PME Europeias. Como iniciativas criadas ao abrigo dos programas anteriormente referenciados, foram geradas diversas iniciativas que apoiam as empresas em diversas áreas, como por exemplo, a internacionalização com a “EEN - Enterprise Europe Network”, o “Plano de ação verde” que apoia as empresas na sua transição para uma economia mais verde, “Helpdesks de Direitos de Propriedade Intelectual”, nos quais as empresas conseguem adquirir apoio, formação e aconselhamento para melhorar a competitividade, entre muitos outros. (Relatório AEPLink, 2020)

O programa de orçamento 2021-2027, divulgado pela Comissão Europeia, aponta como prioritários, os programas de apoio, os instrumentos de financiamento e o orçamento que ascenderá a 1.135 mil milhões de Euros. Este novo quadro financeiro terá em conta áreas relevantes para o contínuo desenvolvimento do tecido empresarial, como a investigação e inovação, a transformação digital, o investimento e as infraestruturas. Dos programas já acordados é possível destacar o “Programa-Quadro Horizonte Europa” que irá suceder ao “Horizonte 2020”, um programa ambicioso que prevê um orçamento no valor de 100 mil milhões de Euros, o “Programa Europa Digital” que disponibilizará 9.2 mil milhões para digitalização das empresas, o “Programa InvestUE” que será um instrumento de apoio financeiro a PME e Startups altamente inovadoras e o “Mecanismo Interligar Europa” (Relatório AEPLink, 2020; Dgae, 2020).

A nível do governo português é também notória a grande preocupação em investir nas PME e em capacitá-las para que estas possam crescer e tornar-se mais competitivas. Distinguem-se, assim, programas como o “Compete 2020”, cujo principal objetivo é a promoção de práticas de cooperação e colaboração entre organizações. Este programa incentiva o desenvolvimento da capacidade digital das empresas Portuguesas, potencia a capacidade de inovação e promove novos investimentos. (Relatório AEPLink, 2020)

O AEP Link está essencialmente focado na promoção de um maior nível de competitividade do tecido empresarial português (AEP link, 2020). O mais recente

programa Adaptar “estabelece sistemas de incentivos à segurança nas micro, pequenas e médias empresas no contexto da doença COVID-19” (Portugal 2020, 2020)

Conclusão

As PME são o principal pilar que sustenta a economia, tanto portuguesa, como europeia. Responsáveis por empregar grande parte da população e por serem determinantes na geração de riqueza, torna-se imprescindível continuar a investir e robustecer este tipo de empresas, através de apoios para a capacitação organizacional e desenvolvimento sustentável do tecido empresarial. Tanto a União Europeia como o Estado português, oferecem, às empresas, diversas “ferramentas” de apoio, desde opções financiamento, programas focados na inovação, programas que estimulam o desenvolvimento da competitividade, programas que facilitam a existência de cooperação, entre outros.

O governo português têm como grande objetivo, qualificar as sua empresas, para que se desenvolvam e sejam mais competitivas, tanto no mercado interno como externos, tornando-as mais fortes, inovadoras e resilientes. Derivado à fragilidade do nosso tecido empresarial, é importante continuar a estimular o crescimento internacional e utilizar a cooperação com outras empresas, principalmente as que estão no destino pretendido, como meio facilitador de entrada nos novos mercados. Assim sendo, é fulcral que as empresas contenham uma rede de *Networking* forte e composta por diferentes tipologias de organizações.

Perante a crise sanitária que, de momento estamos a passar, a maioria das empresas passam por grandes desafios e dificuldades, que podem colocar em causa a sua “sobrevivência”. Portugal foi pressionado a criar programas de apoio focados na recuperação pós Covid-19, tanto economicamente como socialmente. Os apoios foram visíveis em diversas áreas, com por exemplo: apoio financeiro, segurança de postos de trabalho, moratórias de crédito, apoio ao teletrabalho, entre outros. O forte impacto desta crise sanitária no nosso país foi visível, colocou à prova a capacidade de resiliência das nossas empresas; agora, mais do que nunca, a cooperação surge como estratégia de superação por parte das empresas. Os empresários têm de estar preparados para estas novas formas de trabalhar, terem capacidade de se adaptarem, conseguirem reinventar-se rapidamente e, sobre tudo, criar relações colaborativas fortes, não só com empresas, como com outras instituições igualmente importantes, como as Associações empresariais,

instituições de ensino, focando sempre nos três principais pilares e tendências: digitalização do negócio, apoio à produção e requalificação dos trabalhadores.

No próximo capítulo, será trabalhada a componente mais prática do relatório, onde será contextualizado todo o trabalho desenvolvido durante o estágio. Apresentar-se-á a Instituição AEP- Associação Empresarial de Portugal /Câmara do Comércio e Indústria, no qual tive o privilégio de estagiar, destacando essencialmente o programa Enterprise Europe Network (EEN), financiado pela União Europeia com o objetivo a cooperação entre entidades europeias.

Cap. 3 - O Estágio

Tendo em conta o referido nos capítulos anteriores, num mundo globalizado é imprescindível que as empresas se adaptem a novas formas de trabalhar e que contenham uma estratégia de crescimento com uma visão globalizada. As novas sinergias entre organizações e relações corporativas são incentivadas, tanto pelo estado português como pela União Europeia, com o propósito de fortalecer o tecido empresarial.

Luís Miguel Ribeiro, presidente da AEP, destaca o impacto positivo que as cooperações têm no desenvolvimento empresarial e afirma que as associações empresariais asseguram um papel relevante, na medida em que são impulsionadoras do fenómeno de Networking entre instituições (AEPNoticias, 2020).

A Entidade Acolhedora



Figura 1- Logo AEP
Fonte: AEPortugal.pt

AEP - Associação Empresarial de Portugal | Câmara de Comércio e Indústria. Fundada em 1849 e sediada na cidade do Porto, a Associação Empresarial de Portugal surgiu com o objetivo de apoiar no desenvolvimento e aperfeiçoamento da indústria Portuguesa. Uma associação com muita história (170 anos) e com grande relevância para a economia do nosso país. Atualmente é a maior associação empresarial de Portugal e tem estatuto de Câmara de Comércio e Indústria, apoiando diversas áreas dentro da área comercial (AEPortugal.pt, 2019).

Ao longo destes anos, a Associação, sempre apoiada pelo Comité Económico e Social Europeu, tem sido um parceiro direto do Governo em questões ligadas ao desenvolvimento do tecido empresarial e, por sua vez, à evolução da economia Portuguesa.

Atualmente, os serviços disponibilizados pela Associação são focados essencialmente na promoção e defesa das atividades empresariais e associativas de diversos setores. Destacada pela sua excelência, a AEP permite que todos os serviços sejam adaptados de forma a se conseguir ir mais ao encontro das necessidades identificadas pelos quadros da Associação ou mesmo pelas próprias empresas. Os serviços e apoios prestados são reconhecidos e distinguidos, sendo a AEP Membro Honorário das Ordens do Infante D. Henrique e de Mérito Agrícola e Industrial (Classe industrial) (AEPortugal.pt, 2019) (Website AEP, 2019).

A sua missão é “Defender os interesses das empresas e oferecer serviços que potenciem a sua competitividade”. Os valores são a Representatividade, Confiança, Excelência e Inovação (AEPortugal.pt, 2019).

A AEP é uma Associação com enorme reconhecimento na defesa e promoção dos interesses das empresas portuguesas, representando-as sempre de uma forma exemplar. Dado ser uma Associação de enorme dimensão, excelência e credibilidade, as empresas depositam nela toda a sua confiança. Apesar de ser reconhecida, ambiciona ser cada vez melhor e cada vez mais forte no futuro, sempre tendo em conta o fator inovação (AEPortugal.pt, 2019).

O Projeto - Enterprise Europe Network (EEN)



O apoio às empresas junto de si

Figura 2- Logo EEN
Fonte: EEN- Portugal

A Enterprise Europe Network (EEN) é a maior rede mundial capaz de prestar apoio às PME e startups no crescimento, na inovação e na capacidade de competir a nível internacional. Em Portugal, a Rede é composta por dez parceiros que garantem a cobertura de todo o território de Portugal Continental e Ilhas e é liderada pelo IAPMEI. Criada em 2008 pela Comissão Europeia, oferece um conjunto diversificado de serviços que possibilita a criação de parcerias com outras entidades, principalmente de âmbito internacional. Promove a inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento da sua competitividade, tanto nos mercados domésticos, como nos externos. Esta plataforma de *Networking*, atualmente conta com mais de 600 entidades parceiras espalhadas por mais de 60 países europeus (EEN- Portugal, 2015).

As empresas podem aceder gratuitamente a um conjunto diversificado de serviços com foco na valorização da estratégia empresarial, na promoção da inovação e no apoio ao crescimento em novos mercados (EEN- Portugal, 2015).

As principais áreas de atuação são:



INOVAÇÃO
EMPRESARIAL



ACESSO A PROGRAMAS
DE FINANCIAMENTO
COMUNITÁRIO



CRESCIMENTO
INTERNACIONAL

Figura 3- Áreas atuação EEN Fontes: EEN- Portugal (2015) IAPMEI (2016)

Na área da inovação empresarial, os profissionais estão empenhados em transformar e inovar, principalmente nas áreas da tecnologia e áreas comerciais, sempre com o propósito de realizar parcerias com *players* do mercado ao qual pretendem aceder (EEN- Portugal, 2015).

Na área de acesso a programas de financiamento comunitário é facultado um apoio mais ao nível de consultoria, com o propósito de informar e aconselhar as empresas sobre os programas e instrumentos comunitários de financiamento mais adequados à sua atividade empresarial (EEN- Portugal, 2015).

A EEN apoia o desenvolvimento das capacidades de investigação e inovação das PME através de ajuda no acesso a programas de financiamento europeus, a encontrar as melhores inovações para cada empresa e financiamento certo para as implementar. (EEN- Portugal, 2015)

Para além destas áreas principais, as empresas são ainda esclarecidas por especialistas sobre a legislação, normas e regulamentos europeus, propriedade intelectual, registo de marcas e patentes e *e-commerce*, entre outras questões de relevância para a sua atividade (EEN- Portugal, 2015).

A área do crescimento internacional auxilia as empresas a expandirem-se em mercados externos através da possibilidade de criação de parcerias com outras empresas. (EEN- Portugal, 2015)

A EEN é uma iniciativa que facilita a internacionalização das PME nacionais e, consequentemente, o desenvolvimento da sua competitividade. Esta Rede disponibiliza às empresas um vasto conjunto de serviços especializados e focados na inovação e internacionalização. A Enterprise procura os melhores parceiros para as empresas que estejam interessadas em crescer num dos mais de 60 países na Europa e fora dela onde está presente. As parcerias podem ser de carácter comercial, tecnológico, I&D e têm como propósito a transferência de conhecimento e a concretização de negócios efetivos. (EEN- Portugal, 2015) (material de apoio facultado pela empresa)

Os principais serviços prestados às empresas são:

- Organização de eventos de *brokerage* (Encontros de Negócios), missões empresariais no estrangeiro e missões inversas;

- Submissão de inúmeras oportunidades de cooperação de empresas portuguesas na base de dados da Comissão Europeia (*POD- Partnering Opportunities Database*)
- Facilitação do *matching* associado a expressões de interesse de empresas portuguesas sobre oportunidades de cooperação apresentadas por empresas estrangeiras e de expressões de interesse recebidas de empresas estrangeiras por perfis de cooperação criadas para as empresas portuguesas;
- Facilitação de acordos de cooperação entre empresas portuguesas e empresas estrangeiras a nível comercial, tecnológico e de investigação, incluindo cooperação no âmbito do programa Horizonte 2020 (futuramente Horizonte Europa 2020).” IAPMEI (2016)

“A EEN-PORTUGAL alia o conhecimento de oportunidades internacionais ao conhecimento local para ajudar as empresas a inovar e crescer no mercado internacional” (EEN- Portugal, 2015) (Material de apoio facultado pela empresa)

Entidade que financia o projeto EEN:



Figura 4- Entidade que financia o projeto EEN
Fonte: EEN-PORTUGAL,2015

Entidades que constituem o Consórcio português (EEN-PORTUGAL)



Figura 5- Entidades que constituem o Consórcio português
Fonte: EEN-PORTUGAL,2015

Objetivos do Estágio

O estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, iniciou-se a 25 de novembro e teve a duração de 600 horas. A escolha da realização do estágio sustentou-se na possibilidade de fazer ligação entre o que foi apreendido em contexto académico e a sua aplicação direta, em casos reais, o que promove uma visão mais ampla de quais as necessidades e adversidades que as empresas

portuguesas enfrentam ao longo de todo o seu processo de internacionalização e quais as ferramentas de auxílio importantes a serem utilizadas nesta fase. A oportunidade de trabalhar e de ter contacto direto com os profissionais da área, potenciou a ampliação de conhecimento e o desenvolvimento de *skills*, tanto pessoais, como profissionais, relevantes para o futuro, das quais se destacam a comunicação, a capacidade de resiliência e gestão de tempo entre outros. O objetivo principal deste estudo será analisar e explicar o processo de internacionalização das PME portuguesas com foco na relevância e implicação que as cooperações estratégicas têm durante todo seu o decurso.

Tarefas Desenvolvidas

Ao longo de todo o estágio foram realizadas diversas atividades. Estas foram gradualmente introduzidas no meu dia-a-dia e sempre supervisionadas e apoiadas pela orientadora Dr.^a Céu Filipe e pela Dr.^a Susana Pinto.

As tarefas foram as seguintes:

- ✓ Apoio administrativo
- ✓ Participação e apoio no desenvolvimento do evento “ATS Fórum”
- ✓ “Missões à Medida” (IPB- Instituto Politécnico de Bragança e Cliente X)
- ✓ Acompanhamento no desenvolvimento do trabalho de determinados clientes da EEN – Enterprise Europe Network
- ✓ Conhecimento do funcionamento de programas de apoio às empresas (“Cosme”, “Horizonte 2020”, “Eureka”)
- ✓ Contributo com conteúdos para a Newsletter da EEN – Enterprise Europe Network (Pesquisa sobre legislação comunitária, concursos públicos em aberto, oportunidades de negócio)
- ✓ Apoio na criação de dinâmicas através da plataforma “Enterprise Europe Network” – Procura de oportunidades de cooperações estratégicas;
- ✓ Participação em webinars, palestras, colóquios que foram proporcionados pela AEP, EEN e outras entidades (“Horizonte Europa”, “Concursos Público e Privados no setor têxtil”, “Fórum Internacional das Cidades Inteligentes e Sustentáveis”, “Webinars sobre futuro das indústrias”, entre outros);
- ✓ Representação da EEN em eventos – Palestra Innovwide na SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação);

- ✓ Promoção de alianças empresariais para candidaturas a concursos Públicos nacionais;
- ✓ Ações de formação (diversos webinars em diversas áreas: “ Ficis’20 I Smart Cities”; “European Inovation Concil – Info Day”; “Indústria 4.0”; “Building Global Innovations”; “Call Innov-ID Growing Global – Portugal Ventures”)

Análise crítica sobre a experiência

Foi uma experiência notável. Desde o primeiro dia que fui muito bem acolhida, tive a oportunidade de conhecer excelentes pessoas e ótimos profissionais de distintas áreas. Tive o privilégio de estagiar num departamento recente e, por essa razão, a oportunidade de vê-lo crescer de forma dinâmica, o que possibilitou adquirir conhecimentos e competências, não só dentro da área de internacionalização de empresas, como também a nível da inovação e empreendedorismo.

Durante os três primeiros meses de estágio tive a oportunidade de realizar, não só as atividades anteriormente previstas, mas também outras que me foram solicitadas e que, também essas, enriqueceram o desenvolvimento das minhas competências. O projeto Enterprise Europe Network é, sem dúvida, uma boa ferramenta de apoio a PME para a componente de internacionalização e também para a divulgação e partilha de boas práticas e inovação, tonando-as assim mais capacitadas e competitivas. Na generalidade, a iniciativa é, sem dúvida, eficiente e consegue alcançar o seu principal objetivo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das empresas europeias, sustentado na cooperação estratégica empresarial, principalmente em mercados externos.

Infelizmente, em virtude da crise pandémica que vivemos, a partir de março foi necessário adotar outra forma de trabalhar e colaborar com a AEP. Ainda que à distância, tentei sempre dar o meu contributo, assisti a inúmeras formações e webinars de diversas áreas, realizei pesquisa de oportunidades de parceria, concursos públicos, listagem de clientes, programas de financiamento, entre outros.

Na generalidade, o estágio curricular foi uma oportunidade única e só tive pena de não ter tido o privilégio de cooperar mais.

Metodologia

O objetivo principal deste trabalho foi analisar e explicar o processo de internacionalização das PME com foco na relevância e implicação que as cooperações

estratégicas têm durante o seu decurso. A pesquisa de carácter qualitativo, teve como ferramentas a análise documental e estudo de dois casos reais que tive o privilégio de acompanhar durante o estágio na AEP.

Acrescenta-se, ainda, a realização de uma breve entrevista estruturada ao Dr. Paulo Vaz, administrador da AEP – Associação Empresarial de Portugal. Câmara de Comércio e Indústria, com o principal propósito conhecer o seu parecer sobre o futuro das empresas portuguesas e consequentemente da nossa economia, tendo em conta os efeitos provocados da crise sanitária e a importância das cooperações estratégicas no período de recuperação.

Na análise documental, procurei publicações fidedignas que comprovam a relevância do *Networking* para o crescimento do tecido empresarial Português e do avanço das empresas para novos mercados.

Após a recolha, recorri ao método da triangulação, tanto com os dados recolhidos na análise documental, como através das informações conseguidas através dos estudos de casos, que me permitirá chegar às conclusões mais relevantes deste trabalho.

EEN - Cooperação Empresarial

A cooperação estratégica surge como o principal objetivo da Enterprise Europe Network. A criação de laços fortes entre empresas e outras organizações (universidades, associações, empresas, centros de investigação, entre outros) que proporcionam o desenvolvimento e expansão das PME, a criação de novas dinâmicas e sinergias com o propósito de criar maior valor e competitividade das entidades envolvidas. Todo o processo envolve procedimentos importantes para o sucesso, com destaque para o contacto com as empresas, a fim de as conhecer e saber quais as suas necessidades e a criação do seu perfil de cooperação internacional para ser inserido posteriormente na plataforma de *Networking*. Posteriormente, a equipa empenha-se em encontrar, dentro da larga rede, oportunidades de negócio ou demonstrações de interesse por parte de outras entidades no perfil. Caso a empresa também esteja interessada em cooperar, a equipa da EEN apoiará e acompanhará todo o longo e importante processo de negociações, encontros de negócios, realização de missões “Taylor Made” até à concretização do Acordo de Cooperação, o qual se designa de Partnership Agreement (PA).

A equipa da EEN também vai em busca de novos parceiros. Durante o estágio realizei uma visita às instalações do Instituto Politécnico de Bragança- IPB e todos os

seus Centros de Investigação e Conhecimento alocados ao instituto. Esta visita teve como principal objetivo dar a conhecer a iniciativa.

Estudos de CASOS

Os dois casos de estudo que se apresentam servem de exemplos ao defendido anteriormente no enquadramento teórico. As empresas conseguem ser mais competitivas quando recorrem às relações de cooperação entre diversas entidades para criação de propostas mais diferenciadoras e com maior valor para o seu consumidor final, dando destaque à capacidade promotora de redes de relacionamento característico da Enterprise Europe Network.

Caso 1 – Jéssica Joyce, Ceancarel e Detus

Jéssica Joyce – Designer de moda



Figura 6- Logo Jéssica Joyce
Fonte: JJ Site Oficial

O seu gosto pessoal, toda a sua experiência na área da moda e a grande vontade em entrar para a indústria da moda, inspiraram a *designer* holandesa a criar a sua própria marca. Surge assim, “Jéssica Joyce”, uma marca bem distinta, direcionada para mulheres fortes, independentes e para todas as idades, com o nome de “Jéssica Joyce” (JJ Site Oficial, 2018).

A *designer*, por acreditar na importância que a moda tem na confiança e na vida de todas as mulheres, coloca a consumidora como o pilar principal das suas criações. O conhecimento do seu público-alvo torna-se fulcral para conseguir adaptar as suas produções às diferentes necessidades, gostos, estilos, idades e até formas de corpo. Esta estratégia de “personalização” aos diferentes públicos permite acrescentar valor à marca, permitindo, desta forma, fortalecer o seu posicionamento face à concorrência (JJ Site Oficial, 2018).

Jéssica Joyce (JJ) tem a arte e arquitetura como fontes de inspiração na hora de produzir as suas coleções. Todas elas possuem características marcantes, como o estilo

inspirado nas formas geométricas, conferindo às coleções um estilo elegante e abstrato (JJ Site Oficial,2018).

Jéssica Joyce consegue chegar a diferentes segmentos, mantendo-se sempre fiel ao seu propósito “inspirar as mulheres através das suas peças divertidas, criativas, únicas a se sentirem bem com elas próprias independentemente da idade, gostos e formatos de corpo” (JJ Site Oficial,2018).

A *designer* já conseguiu marcar presença em eventos de elevada relevância dentro da Indústria da moda realizados em Paris, Nova Iorque e Holanda (JJ Site Oficial,2018).

No ano de 2018, Jéssica Joyce decide ingressar pela produção de acessórios como forma de complementar as suas coleções. Através da rede EEN, a *designer* conseguiu arranjar os parceiros Portugueses ideais para começar a produção das suas carteiras de senhora. De momento, estão a ser desenvolvidas quatro protótipos de carteiras, todas elas com estilos diferentes, desde o casual até ao mais clássico. Apesar destas diferenças Jéssica preocupa-se em manter a identidade da marca bem visível, uma vez que em todas a *designer* teve o cuidado de criar uma peculiaridade que permitirá o consumidor identificar rapidamente a carteira como sendo da marca “Jéssica Joyce”.

Ceancarel – Confeção das Carteiras



Figura 7- Logo Ceancarel
Fonte: Ceancarel site oficial

Com 43 anos de história, Ceancarel é uma marca de luxo e de elevado reconhecimento no ramo da marroquinaria em Portugal. Dedicada à confeção de forma artesanal de artigos de couro e garantindo sempre a máxima qualidade A empresa, com sede em Oliveira de Azeméis, dado à forte dedicação, nos dias de hoje é reconhecida na área da marroquinaria Portuguesa (Ceancarel site oficial, 2020).

Com a globalização, a empresa foi obrigada a “reforçar a excelência de seus produtos e necessidade de procurar e diversificar mercados capazes de absorver a sua capacidade de produção”, como também, a partir do ano 2009, começou a apostar na formação constante de seus colaboradores e a investir na modernização dos equipamentos (Centro Tecnológico Calçado Portugal,2009).

Combinando o conhecimento e a experiência a Ceancarel começou a ter como um dos principais focos a exportação (Centro Tecnológico Calçado Portugal,2009) (Ceancarel site oficial, 2020). E foi desta forma que conseguiu fazer face às adversidades resultantes da globalização criando e oferecendo mais valor aos seus clientes, continuando a produção de excelente qualidade e oferecendo peças com *design* atual (Centro Tecnológico Calçado Portugal,2009) “A qualidade do *design* e do produto, a garantia vitalícia e o valor acrescentado do trabalho feito à mão são as características que distinguem os produtos desta empresa” (Centro Tecnológico Calçado Portugal,2009) Carla Sousa, da Ceancarel, acrescenta que a “Boa qualidade, o serviço de eleição e a resposta rápida são argumentos de peso” (Diario de Noticias, 2018) (Ceancarel site oficial, 2020).

Detus – Gabinete de Engenharia Eletrónica



Figura 8- Logo Detus
Fonte: Detus site oficial

A Detus é uma empresa da área das tecnologias destinada ao desenvolvimento de projetos do ramo da eletrónica. Focada em criar soluções e serviços sempre adaptados às distintas necessidades de cada cliente é, de momento, uma empresa que já tem um posicionamento expressivo no mercado. Detus apoia as empresas em qualquer fase de um projeto, desde o conceito, ao protótipo até mesmo a sua produção sempre ao serviço de uma equipa multidisciplinar (Detus, 2016).

As principais áreas de trabalho são: desenvolvimento de *software*, desenvolvimento de *firmware*, desenvolvimento de máquinas, consultoria eletrónica, desenvolvimento de produto e finalmente *software* e *Apps* (Detus, 2016).

Tem como missão “apoiar o tecido empresarial nacional, dispondo-se a contribuir para um aumento da sua competitividade” (Detus, 2016).

Relativamente à visão, a empresa ambiciona ser reconhecida como sendo uma empresa que ajuda a empresas a serem cada vez melhores e com produtos cada vez mais inovadores (Detus, 2016).

A empresa já apoiou diversas empresas, sendo alguma delas: Vista Alegre, Departamento Mecânica I Universidade Minho, Felpos, entre outras (Detus, 2016).

“A Enterprise Europe Network na AEP possibilitou-nos ter acesso a uma plataforma com uma vasta rede de contactos de empresas e *startups* com necessidades e soluções bem identificadas e definidas. Desta forma, a plataforma abre portas a outros mercados pois a EEN faz a ponte dos países das entre as respetivas necessidades e soluções com um *match* cirúrgico. Apesar desta enorme vantagem que a plataforma faculta, “a vantagem” são as pessoas que nela trabalham, pois conseguem perceber e correlacionar todo este mundo de muita informação percebendo o que pode encaixar em quê e criando dinamismos para a sua evolução e materialização.

Para a Detus, esta sinergia com a AEP- Enterprise Europe Network tornou-se num pilar imprescindível para a internacionalização por toda a cooperação já estabelecida e demonstrada.”

Guimarães, 14 de julho de 2020

Tomé Silva, DETUS

COOPERAÇÃO ENTRE 3 EMPRESAS- Projeto EEN:

Jéssica Joyce no ano de 2018 decidiu arriscar na criação de acessórios, tendo sempre como ideia a criação de carteiras modernas, mas com a componente artesanal. Jéssica Joyce entrou em contacto com o Advisor da EEN na Holanda e ambos decidiram apostar na procura de um país cujo setor da marroquinaria fosse forte e reconhecido internacionalmente pela sua qualidade, chegando assim a Portugal. Posteriormente, a EEN Holanda entrou em contacto com a EEN Portugal responsável pelo grupo setorial têxtil e foi assim que começou o processo de negociação.

Jéssica Joyce já tinha selecionado algumas empresa Portuguesas que gostava de conhecer para desenvolver as suas amostras. A EEN Portugal acompanhou Jéssica a todas as empresas e finalmente a escolhida foi a Ceancarel pela forma como trabalham, pela qualidade excelente que as suas produções apresentam e, acima de tudo, por ser uma fábrica com a componente artesanal ainda muito vincada, o que Jéssica estava à procura.

Após o conhecimento da existência do programa “World Partnership”, um programa focado em apoiar projetos que combina a tradição com a tecnologia, Jéssica apercebeu-se do grande potencial que seu projeto poderia ter se conseguisse de alguma forma aliar-se a uma empresa de tecnologia e conseguir trazer modernidade a produtos artesanais. Surge, então, a Detus por recomendação da EEN Portugal. Realizaram-se reuniões entre os parceiros para saber que tipo de tecnologia seria interessante e possível

de incorporar no projeto de Jéssica, surgido daí uma ideia que alocará vantagem competitiva às carteiras de Jéssica Joyce e consequentemente oferecer maior valor ao cliente.

Atualmente, ainda estão em fase de projeto, negociação de preços, de protótipos e desenvolvimento da tecnologia, mas Jéssica continua muito motivada por estar a trabalhar com estas duas empresas e por ter o apoio da equipa da EEN Portugal, essencial para todo o desenvolver e sucesso de todo o processo de cooperação entre empresas.

Análise comparativa cultural entre Portugal e Holanda, segundo Hofstede

(Portugal vs. Holanda)

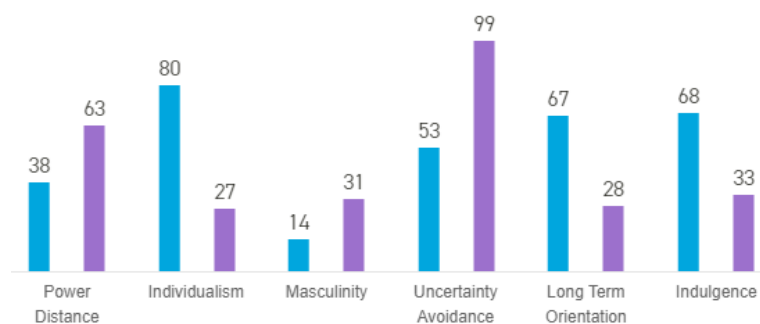


Tabela 4- Dimensões Culturais Hofstede (Holanda vs. Portugal)

Fonte: Hofstede, 2020

As diferenças culturais entre países podem impactar fortemente nas relações entre organizações e influenciar o ambiente dos negócios internacionais, podendo até mesmo pressionar a adaptação de determinadas áreas da empresa à cultura do novo mercado e a forma de relacionamento entre parceiros (Costa & Carvalho, 2016).

Segundo Hofstede (2020), Holanda e Portugal em termos culturais têm certas diferenças o que poderão dificultar na hora da realização de uma cooperação entre empresas. Na dimensão “Distância ao poder” é possível evidenciar Portugal é uma sociedade hierarquizada, com níveis de desigualdade sociais visíveis. Nas organizações, ao contrário da Holanda, o nosso país ainda se preocupa em ser muito formal e o poder está centralizado nos órgãos superiores da administração da organização. A segunda dimensão, trata-se do “Individualismo”, neste caso a Holanda é um país individualista, neste tipo de sociedades, as ligações não são duradouras, o que importa é o “eu” acima de tudo. O individualismo pode colocar à prova as cooperações e colaborações, na medida em que, têm receio de comprometer a Identidade da sua marca. Contrariamente, Portugal, uma sociedade coletivista, as pessoas valorizam os grupos, integram-se em grupos, as

relações costumam ser fortes e a lealdade é um fator primordial. Ambas as sociedades são femininas, gostam de manter o equilíbrio entre a vida quotidiana e pessoa, apreciam a igualdade, solidariedade e qualidade de vida acima de tudo. Quanto à aversão à incerteza, a sociedade portuguesa não lida bem com o incerto, mudar é arriscado. A aversão à incerteza, característica do nosso país, pode surgir como grande entreve à inovação e a relações de cooperações com outras empresas, principalmente estrangeiras. A dimensão “orientação a longo prazo”, também aqui a cultura Holandesa se opõem à Portuguesa, os holandeses preocupam-se mais como o presente e futuro e pelo contrário, Portugal vive muito o passado e o presente. A Holanda é uma sociedade indulgente, enfrenta a vida de forma positiva e sempre preocupadas em cultivar o otimismo e pelo contrário, Portugal é uma sociedade de restrição e o negativismo é influente na nossa maneira de encarar o mundo (Hofstede, 2020).

Conclusão:

Tendo em conta o defendido pelos autores Oesterle, Richa & Fisch (2013) e Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly (2006), Jéssica Joyce recorre à internacionalização da produção de carteiras motivada pela necessidade de recursos essenciais para o desenvolvimento do seu projeto. A mão-de-obra qualificada, a qualidade da matéria-prima e também a possibilidade de ampliar o conhecimento de novos *stakeholders* são recursos estratégicos que Jéssica procura e que, quando juntos e combinados, permitirão a maximização do valor da oferta.

A integração de uma PME em um *cluster* facilitará o acesso a infraestrutura mais avançadas, a profissionais mais qualificados e rápida ampliação do know-how (Navickas & Malakauskaite, 2009). Portugal é reconhecido internacionalmente pela forte indústria têxtil e marroquinaria servindo de sustento à decisão de Jéssica quando escolhe o nosso país para internacionalizar a produção de seus acessórios. A equipa EEN Portugal tem na sua rede empresas no ramo do têxtil que ocupam grandes posições dentro do *cluster* e em consequência permitirá o acesso mais facilitado aos recursos pretendidos por Jéssica Joyce. Não esquecer que, sendo o nosso país tão forte nesta indústria, o selo “Made in Portugal” também irá acrescentar valor ao produto final.

A escolha de realizar uma aliança estratégica tem de ser bem refletida, pois alterará o futuro e funcionamento da organização (Martins, 2011). A escolha dos parceiros poderá influenciar a concretização dos objetivos com sucesso, assim sendo a escolha tem

de ser feita de forma cuidada. Quando elegemos um parceiro temos de ter em atenção dois grandes fatores, ser uma empresa com uma posição forte e conter recursos valiosos (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996). A Ceancarel foi a empresa escolhida por Jéssica, uma empresa de grande tamanho, com um elevado reconhecimento na indústria e com os recursos valiosos como a mão-de-obra qualificada e matéria-prima de qualidade, além do mais, tem grande capacidade de produção e resposta, fatores importantes para acelerar o processo.

Rumel, 1984; Eisenhart e Schoonhoven, 1996, defendem que a posição competitiva de uma empresa não está apenas dependente de recursos que possui, mas também da sua rede de relacionamentos. Jéssica Joyce ao associar-se à rede da EEN, tem a oportunidade de fortalecer e valorizar o seu produto com a realização de mais parcerias. A equipa EEN Portugal surge aqui como intermediário e responsável por ampliar a rede de contactos e impulsionar a existência de relações cooperativas, neste caso em concreto, quando apresenta a Detus, empresa que já pertencia à rede, a Jéssica Joyce.

Na parte teórica, vários autores referenciaram a tecnologia como um fator fulcral em qualquer processo de internacionalização, tanto nos produtos, como nos processos. Hsieh et. al (2019) reconhecem que todos os negócios que se conectam através das tecnologias têm um processo de internacionalização mais rápido. A plataforma de *Networking* impulsiona a conexão entre empresas nacionais e/ou internacionais, permite que procura de potenciais parceiros se torne mais rápida e mais de adaptada às necessidades pretendidas, assim como também funciona como ponte de contacto entre empresas, facilitando a comunicação entre as entidades envolvidas. O *website* da EEN Portugal também é uma ferramenta importante na divulgação de informações e comunicados, como por exemplo através das newsletters de legislação comunitária, a divulgação de eventos nacionais como internacionais, oportunidades de negócio, entre outros.

A presença da tecnologia nos produtos, segundo o que foi mencionado na teoria, os produtos tecnologicamente mais avançados e/ou que contêm algum componente tecnológico, conseguem ter mais sucesso e são mais atrativos para os consumidores (Sebrae, 2006). A tecnologia que será incorporada tornará o produto distinto da concorrência, capaz de satisfazer determinadas necessidades do público-alvo, que foram previamente identificadas pela *designer*.

De acordo com o defendido por Apolinário (1995) a cooperação entre estas três empresas poderá ser de produção, uma vez que, como o nome indica, recorre a empresas externas, neste caso da Ceancarel e Detus, para a produção. Porém, por outro lado, também pode ser tecnológica uma vez que a *designer* vem à procura, em Portugal, de uma empresa capaz de desenvolver a tecnologia inovadora, com determinadas características. Pode ainda surgir daqui também uma cooperação de tipo comercial, caso se consiga atrair para a rede de cooperação um quarto parceiro de distribuição e venda. A dinâmica da plataforma e das parcerias gera novas sinergias entre empresas e mercados através de uma ideia base e consequentemente, a redução dos custos de produção. A relação entre estas três empresas, segundo Apolinário 1995, são verticais por serem todas de setores de atividade diferentes e de diferentes dimensões, complementando-se umas às outras em prol do produto final.

As alianças estratégicas são sem dúvida a “porta de entrada” para o sucesso (Moyer, 2013; Anicic et. al, 2016), nesta cooperação conseguimos ver a entreeajuda entre entidades de diferentes dimensões e áreas. A partilha de capacidades, Ceancarel com a especialização no fabrico, Jéssica Joyce pela construção da ideia e do projeto e a Detus por idealizar e desenvolver a tecnologia. A partilha de conhecimentos e de opiniões entre as empresas é visível e imprescindível para conseguirem chegar ao objetivo comum, a produção de carteira única que irá trazer modernidade ao que é tradicional/artesanal.

É importante criar laços com terceiros para uma rede de relacionamentos robusta com entidades de diversas áreas e dimensões, principalmente nos mercados que pretendem entrar Johanson & Mattso, 1988. O programa da EEN e todos os seus serviços estão focalizados essencialmente em estabelecer e fortalecer as relações comerciais entre empresas. A rede é composta por inúmeras entidades de vários países, Jéssica Joyce ao associar-se á rede acaba por entrar também ela neste “Marketplace”, originando a oportunidade de expandir o seu leque de parceiros.

Martins (2011) acredita que a internacionalização via parcerias é a maneira mais flexível e menos custosa para obtenção de fatores essenciais para o sucesso na entrada em novos mercados. Para Dalla Costa & El Alam (2019), a realização de um plano de marketing internacional robusto sustentará e facilitará o processo de internacionalização, uma vez que prepara para enfrentar possíveis ocorrências resultantes da entrada em novos mercados. A equipa EEN, com todo o seu *know-how*, prestará serviço totalmente gratuitos de acompanhamento e aconselhamento às empresas, tendo sempre como principal

interesse o desenvolvimento sustentável das negociações e facilitar a entrada de entidades em novos mercados. Todas as PME que estão ligadas à iniciativa não terão de despende recursos financeiros com profissionais, tanto da área de consultoria como de marketing, permitindo assim a redução dos custos iniciais alocados ao processo de expansão.

As alianças estratégicas obrigam a processos complexos e muitas vezes podem não correr como esperado. Diante disso, a Enterprise Europe Network tem um papel importantíssimo, por ser um elemento intermediário com principal finalidade alinhar as estratégias entre organizações para a concretização dos objetivos organizacionais (Das & Teng, 2000). No que toca a diferenças culturais, diferenças a nível de dimensão, ritmos de trabalho e entre outros aspetos identificados como aspetos que possam interferir com a performance da rede por (Borella, Peretti & Galelli, 2012), deverão ser geridos e evitados pela equipa EEN a fim de evitar conflitos entre organizações.

De acordo com a análise comparativa realizada entre a cultura Portuguesa e a cultura Holandesa é possível evidenciar que as diferenças culturais podem provocar entraves nos relacionamentos entre empresas, tal como o individualismo e a aversão à incerteza. Neste caso em específico, Holanda é uma sociedade de carácter individualista e como tal, Jéssica Joyce teve comportamentos que espelham esse nível individualismo, como por exemplo Jéssica pediu exclusividade da tecnologia a ser desenvolvida por Detus. Esta proposta realizada pela *designer*, claramente não iria beneficiar ambos os envolvidos e a relação custo benefício que Detus iria ter não seria proveitoso para a mesma, logo a exclusividade tão desejada não foi aceite.

A crise pandémica que passamos teve um impacto fortemente negativo nas trocas comerciais entre países, por essa razão, a Ceancarel sentiu atrasos na aquisição das matérias-primas para a produção, a mão-de-obra reduzida o que acarreta maiores custos. Este exemplo é outro que consegue demonstrar os diferentes níveis de individualismo entre os países, Jéssica Joyce durante o confinamento tentou negociar o preço das carteiras, tentando que o custo unitário fosse mais baixo do que o acordado, pelo contrário Ceancarel, apesar de enfrentar problemas a nível da sua cadeia de valor, manteve o valor que tinha acordado anteriormente, sacrificando a sua margem de lucro (Hofstede, 2020).

Portugal é um país adverso à incerteza, neste caso em específico, todas as empresas se colocam em diferentes níveis de risco. A dependência a um fornecedor, o

ficar refém do funcionamento do mercado global, a partilha de dados confidenciais dos parceiros são exemplos de riscos alocados a esta pequena rede. Outra ameaça, principalmente para as empresas produtoras (Detus e Ceancarel), é o *timing* dos pagamentos, estes são sempre feitos a posteriori o que requer, por parte das empresas, um grande nível de confiança entre parceiros. Para a diminuição do risco, a Enterprise Europe Network realizou entre as entidades um acordo de parceria entre as partes, tornando o risco da colaboração menor. Outra das ações que é importante para diminuir o risco é o contacto direto entre parceiros e, neste caso em concreto, a possibilidade de conhecer o “Chão de fábrica” da Ceancarel, permitindo a Jéssica conhecer pessoalmente Carla, ver as condições de trabalho das funcionárias, as matérias-primas, entre outros (Hofstede, 2020)

Numa cooperação é necessário que todos os intervenientes ganhem, relações win-win. De acordo com Johanson & Mattson (1988), um dos principais objetivos da existência de conexões entre empresas é o desenvolvimento dos negócios. A Ceancarel, apesar de exportar para a Europa toda, inclusive no mercado Holandês, a cooperação permitirá, de acordo com os autores Dunning & Lundan (2008), obter um dos “recursos estratégico” identificados como atraentes para as empresas, a melhoria da reputação. Surgirá a oportunidade de reforçar a sua imagem tanto nacional como internacionalmente, posicionar-se-á como uma marca empreendedora, capaz de alocar a componente de inovação ao tradicional. A nível interno também afetará positivamente, dado que impulsionará a existência constante de requalificação de funcionários e adoção das tecnologias mais inovadoras, “ativo essencial para qualquer empresa”(Magnoli & Junior), tendo sempre como propósito potencializar o crescimento organizacional e maximizar a visibilidade da organização, tal como referenciado no artigo de (Jin & Hurd, 2018) Para a Detus, apesar de esta já estar bem posicionada, a cooperação irá igualmente ser importante para melhorar a imagem da empresa, mostrar que são capazes de desenvolver ferramentas tecnológicas inovadoras, tornando a sua oferta, pois segundo Sebrae (2006), o consumidor associa a um produto de melhor qualidade, mais atual e sofisticado quando contém uma componente tecnológica associada. A presença da tecnologia nos produtos é um fator importante para o aumento do seu valor e do seu nível de atratividade.

Experiência - Missão “Taylor made”:

No dia 21 de fevereiro de 2020, tive a oportunidade de conhecer e ter um contacto direto com este projeto. A *designer* veio ao porto para ver o segundo protótipo das malas na fábrica da Ceancarel. No showroom da fábrica estavam expostas as carteiras, fizemos um mini “Focus grupo”, exprimimos a nossa opinião sobre as carteiras e demos sugestões de possíveis alterações a realizar no futuro. Como tenho uma idade que se enquadra em um segmento que Jéssica Joyce gostava de alcançar e conquistar, pedi-me a minha opinião e perguntou-me que tipos de alterações seriam interessantes de se fazer, no meu ponto de vista. Algumas alterações foram feitas como por exemplo a nível do tamanho, cor e mesmo componentes metálicos da carteira.

Com esta experiência apercebi-me o quão importante são este tipo de iniciativas para o desenrolar do projeto, a oportunidade de a *designer* visitar a fábrica e ver como trabalham e a qualidade dos produtos com que trabalham, leva a existência de maior confiança e, por sua vez, uma um compromisso mais forte.

Caso 2 - Cooperação EEN com IPB Bragança

Esta cooperação, ao contrário da anterior não resultou a rede de Networking EEN, nem é um exemplo de internacionalização de um país estrangeiro para Portugal. Esta cooperação surge da necessidade constante que o tecido empresarial sente em requerer novo conhecimento para a criação de soluções mais inovadoras. A inovação e o empreendedorismo são essenciais para que uma empresa consiga uma posição mais competitiva. Por outro lado, também é importante que, para o estudo e criação de soluções inovadoras, os Centros de Investigação e as Instituições de ensino tenham um contacto mais direto com as necessidades, tendências reais, tanto nacionais como internacionais. Nesta cooperação, o intercâmbio do conhecimento do mercado entre a equipa EEN e IPB/Centros de Investigação será fundamental, pelos conhecimentos práticos que a EEN têm nos diferentes mercados e consumidores. A EEN surge também com um papel importante, um intermediário que procurará criar parcerias e redes de cooperação nacionais e internacionais para desenvolvimento de projetos.

IPB- Instituto Politécnico de Bragança

Uma instituição pública de ensino superior com objetivo de formar e promover atividades na área da investigação e extensão dos resultados de forma a impactar

positivamente no meio económico, social e cultural tanto a nível regional como internacional. (IPB,2020; Mentoringacademyipb,2020)

Conhecida por ser uma instituição multicultural, é o instituto onde mais de 30% dos estudantes não têm nacionalidade portuguesa. Posiciona-se nas primeiras posições do ranking europeu dos programas U-Multitask e do programa Erasmus+ (Mentoringacademyipb,2020).

O IPB preocupa-se em desenvolver parcerias para investigação científica e projetos que perita a transferência de conhecimentos para empresas, nas áreas associadas aos centros de investigação pertencentes ao Instituto. (IPB,2020)

Centros de investigação do IPB Bragança:



Figura 9- Logo CIMO

Fonte: CIMO site oficial

O CIMO - Centro de Investigação de Montanha é uma unidade focada especialmente em promover a pesquisa nas áreas montanhosas do Mediterrâneo. Este centro de investigação, com sede no IPB de Bragança faz parte da rede nacional de pesquisa coordenada pela fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia. Nos dias de hoje, CIMO apresenta 77 especialistas de áreas distintas e com o propósito em preservar e promover o desenvolvimento das áreas montanhosas de forma sustentável (CIMO, 2020).

Dentro da organização existem dois grandes grupos de pesquisa. O grupo dos sistemas socio ecológicos dedica-se exclusivamente a estudar de forma a responder todos os desafios científicos e ligados à sustentabilidade (Economia circular, eficiência no uso de recursos na agricultura, capacidade de resiliência e adaptação dos sistemas montanhosos às alterações globais, biodiversidade). Já o grupo dos “Processos e Produtos Sustentáveis” tem como principais objetivos: desenvolvimento de processos e metodologias sustentáveis, criação de produtos e materiais sustentáveis para aplicação em diferentes setores industriais, desenvolvimento de produtos inovadores capazes de responder às novas necessidades e expectativas do consumidor, entre outros (CIMO, 2020).

Reconhecido tanto nacionalmente como internacionalmente, o CIMO em média consegue capta quatro milhões de euros por ano com projetos de elevada complexidade e competitividade. Cada vez mais investigadores internacionais chegam ao centro com

vontade de colaborar com os nacionais, promovendo o intercâmbio de conhecimento de novas necessidades de mercados exteriores (Diário Trás dos Montes, 2019 citado por CIMO.IPB, 2020).

Os projetos não só são nacionais como internacionais, as descobertas e soluções têm sido distinguidas com prémios globais e individuais em concursos de inovação. O CIMO destaca-se na área da ciência e tecnologia alimentar e surge nos “rankings mundiais” e quatro dos investigadores estão entre os mais citados a nível mundial (Diário Trás dos Montes, 2019 citado por CIMO.IPB, 2020).



Figura 10- Logo CEDRI
Fonte: CEDRI

CEDRI – Centro de Pesquisa em Digitalização e Robótica Inteligente é uma unidade de pesquisa na área da robótica, ciência da computação e matemática. Todas as pesquisas procuram o desenvolvimento de conhecimento e, conseqüentemente de sistemas tecnológicos que promovem o desenvolvimento do nível de competitividade das empresas, com especial foco nas organizações de pequena dimensão como também as que se encontram em regiões com baixa densidade populacional e económica, tornando o acesso à inovação mais facilitado. (CEDRI, 2020)

A sua principal missão é contribuir para o desenvolvimento das empresas através da robótica e todos os sistemas inteligentes, tecnologias de informação e comunicação, digitalização e automação de sistemas industriais. (CEDRI, 2020)

Neste centro, as cooperações e colaborações internacionais são igualmente importantes. Com regularidade o CEDRI que promove encontros transfronteiros com outros centros de investigação. “Centro de Investigação em Digitalização e Robótica do IPB procura parcerias com espanhóis”. (CEDRI, 2018)



Figura 11- Logo MORE

Fonte: MoreColab

“O MORE – Montains of Research é um laboratório colaborativo com o objetivo de desenvolver, promover e dinamizar as regiões de montanha, destacando as do Mediterrâneo. Focam-se na inovação dos produtos, processos e serviços com impacto na economia e no desenvolvimento sustentável dessas regiões. Como consequência do desenvolvimento MORE também espera estimular a criação de emprego qualificado e gerar valor económico e social”. (MoreColab, 2020)

As principais áreas de atuação são: Gestão ambiental e ecossistemas de montanha, Alimentos e produtos de base biológica; Saúde, bem-estar, património cultural e turismo e finalmente, Tecnologias limpas e inteligentes inspiradas em sistemas de montanha. (MoreColab, 2020)

Conclusão:

Na cooperação entre a EEN e IPB/Centros de Investigação, existe a entreaajuda corporativa, a partilha de habilidades, capacidades e conhecimentos importantes para o futuro de todos os envolvidos. A equipa da EEN permitirá que o IPB e os Centros de Investigação consigam ter um acesso mais facilitado a recursos estratégicos importantes e a potenciais parceiros nacionais e/ou internacionais que sejam capazes de alocar valor ao que está a ser investigado/produzido. A EEN, derivado do contacto direto com empresas e *know-how* adquirido através da experiência, partilhará informações importantes para os centros de investigação, como por exemplo quais as necessidades reais do tecido empresarial, divulgará oportunidades de negócio, comunicará as *calls* nacionais e internacionais, partilhará programas focados no desenvolvimento, como por exemplo Horizonte 2020 (Balestrin & Veschoore, 2009).

A junção empresarial tem como objetivo principal acrescentar valor e desenvolver os projetos, as investigações e os produtos. Acima de tudo, a equipa EEN surge como gerenciador de parcerias para auxiliar o desenvolvimento das próximas fases, como por exemplo a divulgação, a produção, a comercialização e distribuição das soluções conseguidas através das investigações (Apolinário, 1997).

Relativamente ao IPB/Centros de Investigação, estes contêm uma componente de investigação muito forte e são fonte de conhecimento e soluções inovadoras, como é o caso do Spray safe, que consiste num método que permite a conservação de alimentos, através de uma película de origem vegetal e comestível. Este produto foi desenvolvido por um grupo de investigação multinacional do CIMO e conseguiu alcançar o segundo lugar no concurso “Born From Knowledge” promovido pela Agência Nacional da Inovação. Por ser um produto extremamente inovador e com impacto positivo ambiental, que segundo Sabrei (2006) um fator cada vez mais apreciado pelos consumidores, já está a ser utilizado tanto no retalho como em casa e há cada vez mais empresas de diversos ramos interessadas em serem parceiros (IPB/Spraysafe,2019) (Diário trás dos montes, 2019). Outro exemplo é a produção de vinhos que utilizam um aditivo de origem vegetal como substituto dos sulfitos. Esta solução já está a ser utilizada por produtores nacionais e recentemente por produtores espanhóis.

Dos todos os Centros de investigação saem projetos com grande potencial de crescimento nacional e internacional, com características únicas capazes de solucionar um problema ou necessidade específica de forma inovadora. Todos estes fatores são, segundo os autores Mwititi et. al (2013), motivacionais para a existência da necessidade da procura de parceiros internacionais e consequentemente promover a necessidade de internacionalizar.

A associação do IPB/Centros de Investigação à rede fará com que as barreiras alocada ao processo de internacionalização sejam mais facilmente ultrapassadas. Porém poderá existir, principalmente com parceiros de mercados estrangeiros diferenças que provoquem o insucesso da cooperação, como as divergências culturais, as diferenças de dimensão, poucos apoios e fundos de investimento, falta de opções para cobertura de risco, instabilidade política, legislação do outro país, entre outros (Simões, 1997). Aqui, para além da equipa da Enterprise Europe Network ajudar, irá prevenir previamente, com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as empresas para os novos desafios (McDonald, 2008).

As relações podem surgir por diversos motivos, grande parte das vezes a criação de laços com entidades terceiras é motivada para a existência da expansão e para robustecer a rede de contactos, com empresas do mercado nacional e principalmente do mercado externo que gostariam de entrar. (Johanson & Mattson, 1988). A EEN surge aqui como intermediário facilitador do processo de Networking. Através da rede de

Networking e da equipa de Advisors, a procura de parceiros torna-se mais facilitado e mais adaptada às necessidades, existência de Match entre a oferta e a procura. Desta maneira, as empresas poupam tempo e não se expõem tanto ao risco, principalmente quando se associam a um projeto de elevado reconhecimento como a Enterprisise Europe Network.

A inovação é impulsionada pela utilização das tecnologias (Child et. al, 2017), todos os centros deverão continuar devidamente equipados com a tecnologia mais avançada para conseguirem soluções mais inovadoras e competitivas, sempre cumprindo as normas de segurança e requisitos para a garantia da qualidade das mesmas. Para obtenção deste tipo de tecnologia é necessário por parte das instituições um grande investimento, por essa razão o programa EEN também é importante para conseguirem adquirir a estes recursos físicos tão fulcrais para o sucesso das pesquisas. O programa poderá promover cooperações com entidades que possuam as tecnologias necessárias, tornando assim o custo de “aquisição” menor.

“O próximo passo será decidir o que fazer com a inovação: se interessa vender a ideia/produto ou criar empresas” – Lusa Isabel Ferreira, investidora e diretora da CIMO (Diário trás os montes, 2019)

Desta cooperação poderá surgir inúmeras parcerias, por esta razão a cooperação também é importante para a EEN uma vez que trará mais hipóteses e oportunidades para concretização dos objetivos, a concretização de Partnership Agreement (P.A). De acordo com Apolinário (1995) as relações mais prováveis de acontecer são as “relações verticais” isto é relações que ocorrem entre entidades de setores diferentes, servindo de complemento e suporte operacional, sendo a cooperação entre EEN e IPB/ Centro de Investigações um exemplo perfeito para o defendido pelo autor. Através desta relação vertical, poderão surgir mais relações de tipo verticais, como também horizontais quando são entre empresas do mesmo setor de atividade (Silva,2007)

De acordo com Apolinário (1995), desta cooperação podem surgir cooperações de tipo financeiras, se, através da rede ou da equipa, conseguirem parcerias com instituições financeiras ou Business Angels que entram no negócio como investidores financeiros, cooperações do tipo comerciais de conseguirem parceiros que se responsabilizem pela comercialização e distribuição dos produtos, assim como as cooperações de produção, que estejam dentro da plataforma e que auxiliem na produção do que outrora foi

investigado. Para além de cooperações, a plataforma poderá impulsionar a existência de coopetições que, tal como uma cooperação entre empresas, consegue fortalecer a organização através da partilha de experiência, conhecimentos e capacidades (Ritala et. al, 2014). Estes Centros estão habituados a coopetir com centros de investigação estrangeiros. Os centros juntam-se e têm como principal objetivo solucionar o mesmo problema (Maroofi, 2015), como por exemplo o estudo a ser realizado entre centros de investigação de França, Espanha e Portugal para solucionar a “praga do castanheiro”.

Finalmente, é importante a contínua promoção e estimulação da adesão de instituições de ensino, de onde nasce conhecimento e inovação, a esta rede para desenvolvimento de iniciativas e soluções cada vez mais empreendedoras para empresas. “As alianças estratégicas incluem acordos que promovem o reforço das empresas em diversas áreas como o marketing, pesquisa e desenvolvimento de novos projetos e transferência de inovação” (Garai 1999)

Experiência “Taylor Made”

No dia 18 de fevereiro de 2020 tive a oportunidade de acompanhar as minhas orientadoras ao Instituto Politécnico de Bragança e conhecer todos os seus Centros de investigação.

Esta visita teve como principal foco a apresentação e mobilização de todas estas fontes de conhecimento a colaborarem com o departamento da Associação “Inovação, novos projetos e Enterprise Europe Network”. Por essa razão, realizou-se um pequeno *pitch* de apresentação da AEP com foco especial na promoção da rede EEN.

Na visita tive a oportunidade de visitar os centros todos e de conhecer produtos inovadores como o “Spraysafe”, tecnologia premiada, testes ao “Pão de abelha”, “vinhos sem sulfitos”, entre outros.

Mais uma vez, a deslocação ao local pretendido teve um efeito bastante positivo. Com esta visita conclui que apesar de vivermos em um mundo cada vez mais digital, quando se pretende cooperar e conhecer o potencial parceiro nada melhor que o contacto direto, cara a cara.

ATS Fórum 2019 – “The Vehicle of Tomorrow”

No dia 10 de dezembro de 2019 realizou-se a terceira edição do ATS Fórum no qual tive a oportunidade de ter estado presente e colaborar. Este evento surge da cooperação entre Enterprise Europe Network, empresa controladora, Mobinov, Afia e da NGN (AEP/ATS, 2019).

O ATS Fórum é um evento conhecido no setor de soluções de teste para a indústria automóvel por trazer sempre todas as novidades e tendências ligadas a esta indústria através de inúmeras apresentações das maiores especialistas realizadas durante o dia (AEP/ATS, 2019).

Conhecido também como o “brokerage Event” permitem a “dinamização de encontros B2B para apoiar empresas, universidades e centros de I&D do setor automóvel a identificar parceiros para acordos de cooperação comercial, tecnológica ou de I&D.” (AEP/ATS, 2019).

Este tipo de eventos proporcionados pela EEN, são, a meu ver, boas práticas. Este tipo de eventos promove a reunião de diversas organizações e criando a oportunidade de realização reuniões B2B com potenciais parceiros. Neste tipo de iniciativas são apresentadas as tendências e inovações do setor, estimula a existência de parcerias, cooperações, colaborações e até mesmo coopetições entre empresas. Estes eventos servem de ferramentas de promoção e divulgação do programa EEN.

Conclusão

O crescente fenómeno de globalização, tem permitido às empresas produzirem, distribuírem e comercializarem a sua oferta (produtos e/ou serviços) a um nível global. A abertura das fronteiras e união de mercados originou a existência de trocas, não só comerciais, como políticas, económicas, culturais, que se reflete em uma tendência de homogeneização de gostos e preferências dos consumidores. O mundo em que vivemos, está permanentemente em mudança e, por essa razão, é importante que as empresas sejam proactivas, como também, é importante terem a capacidade de se adaptarem rapidamente para sua “sobrevivência”. Assim sendo, também elas são pressionadas a aproveitarem a abertura comercial, para colocarem os seus produtos em outros países, para alargarem o seu leque de clientes e crescerem internacionalmente, fazendo face aos desafios gerados por um tecido empresarial progressivamente mais competitivo.

A internacionalização é entendida como um processo importante, que permite a expansão internacional e impulsiona, de forma sustentável, o desenvolvimento da empresa e da sua competitividade. Motivadas a se internacionalizarem pela necessidade de conquista de maior quota de mercado, pelos mercados domésticos se apresentarem demasiado competitivos, pela necessidade de novos e valiosos recursos, pela procura de economias de escala, por procurarem adquirir um maior nível de competitividade, por requererem diversificação do risco operacional e ampliação da rede de *networking* com novos *stakeholders*.

Para uma PME, este é um processo que exige um maior esforço, derivado ao tamanho, à falta de recursos internos (conhecimento, capacidade, recursos financeiros) assim como, por estarem mais dependentes e expostas ao meio que as envolve, e que acaba por influenciar, fortemente, as atividades da empresa (fatores económicos, políticos, culturais, ambientais). Desta forma, destaca-se a importância do plano de marketing internacional, para manter a empresa informada sobre o novo mercado, de maneira a prepará-la para possíveis desafios, que terá de enfrentar e assegurar o êxito do processo.

Esta nova dinâmica, resultante da economia global, impulsiona novas formas das empresas operarem. A cooperação converte-se em uma ferramenta estratégica de grande adesão por parte as empresas, uma vez que permite, o apoio mútuo, a divisão de capacidades e acesso a recursos valiosos, com foco na concretização de um objetivo

comum e/ou similar de forma mais eficaz e eficiente, permitindo assim, a minimização dos custos e valorização da oferta. As alianças estratégicas entre organizações derivam das estratégias de cooperação delimitadas pelas empresas, com o principal objetivo o desenvolvimento, permite acelerar a entrada nos novos mercados e possibilita uma adaptação mais rápida ao novo mercado. A necessidade de realização de cooperações está relacionada com a falta de recursos (financeiros e tecnológicos) ou derivado à falta de capacidade de produção e de distribuição.

O tecido empresarial, tanto português como europeu, é maioritariamente composto por micro, pequenas e médias empresas, ficando a economia dependente da qualidade da performance das mesmas. É imprescindível a criação de condições para um ambiente empresarial favorável ao crescimento das PME. No conjunto da União Europeia, como em Portugal, existem inúmeros mecanismos de apoio às empresas, iniciativas focadas em diversas áreas como incentivo à inovação, requalificação, digitalização do negócio, Sustentabilidade, entre outros. A Enterprise Europe Network foi lançada para auxiliar e incentivar o desenvolvimento da competitividade das organizações através de cooperação em rede entre PME. Esta iniciativa, facilita o comércio entre países, identifica parceiros para acrescentar cunho de inovação e valor a projetos, facilita o comércio internacional, põe em contacto as empresas com os principais *Clusters*, faculta informação e consultoria relativamente aos programas de apoio e oportunidades de negócio europeus, tudo isto, de forma gratuita e sempre “feita à medida das empresas”.

Os dois casos analisados na parte prática, “Jéssica Joyce com Ceancarel e Detus” e “IPB com EEN”, comprovam o que foi defendido na teoria. As cooperações empresariais, principalmente com entidades, como associações empresariais e instituições de ensino são fundamentais para acrescentar valor, não só na oferta ao cliente, como também ao longo do processo de crescimento organizacional.

A realização do estágio na prestigiada Associação, AEP – Associação Empresarial de Portugal / Camara de Comércio e Indústria, foi uma experiencia enriquecedora a vários níveis. O contacto direto com o tecido empresarial, neste caso em específico com as empresas da rede e seus parceiros, permitiu ter uma perceção mais nítida do mundo empresarial, das suas verdadeiras necessidades. A perceção de que em Portugal existem empresas com grande capacidade inovadora, setores reconhecidos interna e externamente, existindo indústrias em que o “*Made in Portugal*” acrescenta valor ao

produto (mesmo em setores tradicionais como, por exemplo, a indústria têxtil) foi reforçada durante o desenvolvimento do estágio.

Derivado à crise sanitária, ocorreram algumas limitações ao longo do processo de estágio: muitas iniciativas de promoção à cooperação tiveram de ser canceladas (como, por exemplo, o Brokerage Event “iTechStyle Summit 2020” e o “QSP Summit”), que eram importantes para robustecer o presente trabalho. A pandemia também dificultou a existência de missões “à medida”: determinadas parceiras de outros países, tiveram de desmarcar as viagens e não tiveram a oportunidade de contactar diretamente com as empresas portuguesas (com que estão ou com quem pretendem colaborar); como também não possibilitou a visita da equipa às empresas, impedindo de conhecer quais as suas verdadeiras dificuldades e desafios. De um modo geral, o COVID-19 veio alterar, por completo, as negociações globais: as trocas comerciais foram limitadas pela existência de novas barreiras entre os países, algumas empresas tiveram de parar a produção ou reajustá-la face à nova realidade, o que levou a atrasos das negociações.

A Enterprise Europe Network, enquanto projeto financiado pela União Europeia, o consórcio é obrigado a avaliar o impacto que a atividade desenvolvida teve e terá junto das empresas. Desta forma, em dois momentos ao ano, as equipas envolvidas têm de realizar um breve documento no qual avaliam determinados componentes, como por exemplo: avaliar como o suporte da rede ajudou a empresa a robustecer-se, se os serviços prestados foram importantes para incorporarem inovação no negócio de forma a aumentar o seu nível de competitividade e/ou sustentabilidade. A EEN, após a realização dos acordos de cooperação, continua empenhada em acompanhar a jornada do cliente e interessada em que não se interrompa o vínculo entre organizações.

Em conclusão, é crescente a necessidade de cooperação estratégica empresarial no desenvolvimento e na internacionalização das empresas, principalmente quando se trata da realidade das PME. Os empresários devem estar sempre atualizados sobre mecanismos ou medidas oferecidas, pelas entidades públicas e privadas, que promovam este tipo de relações, a fim de estimular e potenciar o progresso de seus projetos.

Netgrafia

- AEP/ATS, 2019. Disponível em: <https://www.aeportugal.pt/pt/media/noticias/ats-forum-2019-discute-ldquothe-vehicle-of-tomorrowrdquo/> , visitado a 28 de junho de 2020
- AEPlink, 2020. Disponível em: <https://www.aeportugal.pt/pt/media/noticias/aep-lanca-programa-de-apoio-a-competitividade-das-pme/>
- AEPNoticias,2020. Disponível em: <https://www.aeportugal.pt/pt/media/noticias/cooperacao-uma-aposta-inevitave/> , visitado a 9 de julho de 2020
- AEPortugal.pt (2019), disponível em: <https://www.aeportugal.pt/pt/aep/> , visitado a 22 de Novembro de 2019
- AIPpmeconnect, 2019 <https://aippmeconnect.com/2019/02/22/a-falta-de-networking-entre-empresas-dificulta-a-internacionalizacao-das-pme/> visitado a 4 de dezembro de 2019
- BOW,2019. Disponível em: https://www.aeportugal.pt/client/files/0000000001/bow12digital_548.pdf , visitado a 7 de agosto de 2020
- Ceancarel site oficial, 2020 Disponível em: <https://www.ceancarel.com/pages/about-us> , visitado a 28 de junho de 2020
- CEDRI, 2018. Disponível em: http://cedri.ipb.pt/pdfs/CeDRI_encontro_transfronteirico.pdf , visitado a 28 de junho
- Centro Tecnológico Calçado Portugal, 2009, Disponível em: <https://www.CentroTecnológicoCalçadoPortugal.pt/noticias/ceancarel-aposta-na-formacao-para-aumentar-a-exportacao/1846.html> , visitado a 28 de junho de 2020
- CIMO 2020. Disponível em: <https://cimo.ipb.pt/web/> Visitado a 28 de junho de 2020
- CIMO.IPB,2020. Disponível em: [https://cimo.ipb.pt/web/index.php?r=news/index&NewsSearch\[tipo\]=1](https://cimo.ipb.pt/web/index.php?r=news/index&NewsSearch[tipo]=1) visitado a 28 de junho de 2020
- Decreto-Lei 372/2007 de 6 de Novembro. Disponível em: <http://cerb.pt/wp-content/uploads/2016/09/Decreto-Lei-372-2007.pdf.pdf> , visitado a 3 de junho de 2020
- Detus, 2016, Disponível em: <https://www.detus.pt/pt/sobre-nos/> , visitado a 28 de junho de 2020

- Dgae, 2020. Disponível em:
<http://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/quadro-financeiro-plurianual-2021-2027.aspx>, visitado a 3/6/2020
- Diário Trás dos montes/, 2019. Disponível em:
<https://www.diariodetrasmontes.com/noticia/trabalham-no-centro-de-investigacao-de-montanha-151-investigadores> , visitado a 28 de junho de 2020
- DN.pt, 2018. Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/portugal-leva-a-milao-uma-industria-de-pele-e-marroquinaria-renascida-9110476.html> , visitado a 28 de junho de 2020
- EEN- Portugal (2015), disponível em: <https://www.een-portugal.pt/destaque/Paginas/Conhe%C3%A7a-os-servi%C3%A7os-da-Enterprise-Europe-Network.aspx> visitado a 22 de Novembro de 2019
- Ficha Técnica PME Europa 2020, disponível em
https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf , visitado a 23 de novembro de 2020
- Hofsted, 2020. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,portugal/> , visitado a 17 de julho de 2020
- IAPMEI,2016, disponível em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Enterprise-Europe-Network.aspx> visitado a 25 de Novembro de 2019
- IPB, 2020. Disponível em: <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/ipb/quem-somos>, Visitado a 28 de junho de 2020
- JJ Site Oficial, 2018; Disponível em: <https://www.jessica-joyce.com/about-the-company> , Visitado a 28 de junho de 2020
- Mentoringacademyipb,2020. Disponível em:
<https://mentoringacademy.ipb.pt/boasvindas/>, visitado a 28 de junho de 2020
- Morecolab,2020. Disponível em: <https://morecolab.pt/> , visitado a 28 de junho de 2020
- Negócios em rede (2019). “Pme empresas à moda portuguesa”. Disponível em:
http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documents/Empresas_ineg150519.pdf visitado a 21 de novembro.
- Pordata, 2018a, Disponível em:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859> , visitado a 28 de maio de 2020
- Pordata, 2018b. Disponível em:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2928>, visitado a 29 de abril de 2020

- Pordata, 2018d. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%c3%a7o+nas+pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas-2931> visitado a 29 de abril de 2020
- Pordata, 2018c. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%c3%b3cios+das+pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2932> , visitado a 29 de abril de 2020
- Portugal 2020, 2020. Disponível em <https://www.portugal2020.pt/content/novo-programa-adaptar-publicado-em-decreto-lei> , Visitado a 23 de junho de 2020
- Relatório AEPLink (2020). Estudo de Boas Práticas de colaboração/cooperação nas PME Europeias e Nacionais. AEP <https://www.aeplink.pt/pt/noticias/estudo-de-boas-praticas-de-colaboracao-cooperacao-nas-pme-europeias-e-nacionais/> visitado a 21 de novembro
- Relatório Anual PME, 2019. Disponível em [file:///C:/Users/joana/Downloads/i011022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/joana/Downloads/i011022%20(1).pdf) , visitado a 28 de maio de 2020
- Relatório Ordem dos economistas, 2020, disponível em: http://www.ordemeconomistas.pt/xportalv3/file/XEOCM_Documento/61804835/file/OE%20Conjuntura%20%20Impacto%20Covid-19.pdf, visualizado a 28 de maio de 2020
- Site Oficial União Europeia, 2020. Disponível em: https://europa.eu/european-union/about-eu/easy-to-read_en , Visitado a 7 de agosto de 2020
- Website AEP (2019), disponível em: <https://www.aeportugal.pt/> , visitado a 22 de Novembro de 2019
- Vida Económica, 2019. Disponível em: <http://www.vidaeconomica.pt/vida-economica-1/publicacoes/edicao-num-1774-do-vida-economica-de-01032019/atualidade/falta-de-networking-entre-empresas-dificulta-internacionalizacao-das-pme> visitado a 4 de dezembro de 2019

Referências Bibliográficas:

1. Aničić, J., Zakić, N., Vukotić, S., & Subić, J. (2016). Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia. *Journal of Balkan and Near Eastern*
2. Apolinário, J. M. (1995). Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa, *Revista Dirigir*, Nº 35, Janeiro - Fevereiro, pp. 3-11.
3. Arruda, M, C. C. e Arruda, M. L. (1998). Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, Nº 1, pp. 27-37.
4. Balestrin, A., Vargas, L. M., e Fayard, P. (2005). Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol.45, Nº 3, pp. 52-64.

5. Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Junior, E. R. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (3), 458-477.
6. Balestrin, A. e Vargas, L.M. (2003). A dimensão das redes horizontais de PME: teorizações e evidências, *Encontro de Estudos de Estratégias*, Vol. 1.
7. Barcellos, P., Borella, M., Peretti, J., & Galelli, A. (2012). Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicasos. *Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão*, 11 (4).
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120
9. Barney, J.; Hesterly, W. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva, *Pearson Prentice Hall*, São Paulo, Brasil.
10. Bastos, H., Silva, C., Carmo, J., & Frade, R. (2019). Adoção de um plano de marketing internacional para as PME portuguesas. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2 (1), 114 - 126.
11. Belu, M. G., Popa, I., & Filip, R. (2018). The Impact of Globalisation on Small and Medium Enterprises: The Romanian Experience. *Romanian Economic Journal*, 21 (70), 42-51.
12. Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5 (3), 42-55
13. Brito, C. e Lorga, S. (1999), Marketing Internacional, *Sociedade Portuguesa de inovação*, Porto
14. Brouthers, L. E., Nakos, G., & Hadjimarcou, J. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38.
15. Brown, P., & Bell, J. (2001). Industrial Clusters and Small Firm Internationalisation (Best paper). In *Multinationals in a new era* (pp. 10-26). Palgrave Macmillan, London.
16. Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. *The MIT Press, Cambridge Massachusetts and London, England*.
17. Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S. T., Puthuserry, P., et al. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52, 664–679.
18. Cintra, R.; Mourão, B. Perspetivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista Autor*, v. 53, 2005.
19. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (new series): 385– 405
20. Colapinto, C., Gavinelli, L., Zenga, M., & Di Gregorio, A. (2015). Different approaches to the pursuit of internationalization by Italian SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
21. Costa, T. G., & Carvalho, L. C. (2016). Gestão Internacional: contextos e tendências. *Edições Sílabo*, 1, 77-80.
22. Couto, M., & Ferreira, J. J. (2017). Brand management as an internationalization strategy for SME: A multiple case study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192-206.
23. Dalla Costa, A. J., & El Alam, N. A. (2019). Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. *FESP Publica*, 3 (1), 28.
24. Das, T.; Teng, B. (2000), “A resource-based theory of strategic alliances”, *Journal of Management*, Vol. 26 Nº. 1, pp. 31-57.
25. Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International marketing strategy* (6th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.

26. Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2nd ed.). Edward Edgar Publishing.
27. Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restament and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies*, 9, nº 1, 1-31.
28. Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Journal of the Economics of Business*, 8, nº 2, 173-190
29. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7: 136–150.
30. Franco, M. J. B. (2001). Cooperação entre empresas-Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME Portuguesas, *Serie Estudos Económicos e Empresariais – Fundação nova Europa- UBI*
31. Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*: Editorial Verbo. Reprint, 6ª reimpressão.
32. Garai, G. (1999) Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*.
33. Gulati, R. (1998): “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.
34. Hamdouch, A. (2008). Conceptualizing innovation clusters and networks. Available at SSRN 1261972
35. Hamel, G.; Prahalad, C. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 3, pp. 63-76.
36. Hitt, M. A., Ireland, R.D e Hoskisson, R.E. (2005): Strategic Management: Competitiveness and Globalization, *Thomson South-Western, Mason, OH*.
37. Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T. & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, pp. 831-867.
38. Hitt, M. Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (1999) *Strategic Managment – Competitivensse and Globalization*. (3 ed.) Ohio: South-Wester College Oublishing Cincinnati
39. Hollensen, S., Boyd, B. & Dyhr Ulrich, A. M. (2011). The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective. *Journal of Business Strategy*.
40. Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S. & Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268-283.
41. Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional* (2ª Edição). Lisboa: Edições Almedina.
42. Jin, H., & Hurd, F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market
43. Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). *The mechanism of internationalization*. *International Marketing Review*, Vol. 7, nº.4, pp. 11-24.
44. Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
45. Kennedy, B., & Wright, A. (2016). Micro and small enterprises in Ireland: A brand management perspective. *Business and Economic Research*, 6(1), 381–402
46. Kim, W.C., Hwang, P., Burgers. W.P. (1993). Multinationals Diversification and the Risk–Return Trade-Off, *Strategic Management Journal*, 14(6), pp. 257–286.
47. Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall

48. Liu, Y., Liu, T., & Li, Y. (2014). How to inhibit a partner's strong and weak forms of opportunism: Impacts of network embeddedness and bilateral TSIs. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 280-292.
49. Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586
50. Ludovico, N. (2018). *Como preparar uma empresa para o comércio exterior*. Editora Saraiva.
51. Maciel & Lima (2002) *Consórcios de Exportação*. Editora Aduaneiras. São Paulo.
52. Magnoli, D & Junior, C. S. (2006) *Comércio exterior e negociações internacionais: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva Educação SA
53. Manyika, J., Lund, S., & Bughin, J. (2016). *These charts show how globalisation has gone digital*. Huffington Post
54. Marcon, M. & Moinet, N. (2000): “La Stratégie-Réseau”, Paris: Éditions Zéro Heure.
55. Maroofi, F. (2015). Examining The Dynamics of Cooperation Between Competing Firms in Their R&D Activities (R&D Co-Opetition). *The South East Asian Journal of Management*
56. Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. Aranzadi, Ed. 4a Edição. Navarra.
57. Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e globalização de empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
58. McDonald, M. (2008). Understanding Marketing Plans and Strategy. Malcolm McDonald on Marketing Planning.
59. MOYNIER (2013). Alianças estratégicas: contextualização, classificação, formação e evolução. *IXC Congresso Nacional de Excelência em Gestão*
60. Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
61. Mwit, E., Ofafa, G. e Mkim, A. (2013). Determinants of initial export market participation: (an empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (7): 64-88.
62. Nachum, L. & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, pp. 747-767.
63. Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The impact of clusterization on the development of small and medium-sized enterprise (SME) sector. *Journal of Business Economics and Management*, 10(3), 255-259.
64. Nerga, Nercab, Nervir & Nerba (2011). Dinamização de redes de cooperação autores, *Revista COOPETIR – Cooperação para a Competitividade Empresarial*- nº 1/2001 – Trimestral SIAC.
65. Oesterle, M.-J., Richta, H. N. & Fisch, J. H. (2013). The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review*, pp. 187-201
66. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191
67. Popp, Janet K., H. Brinton Milward, Gail MacKean, Ann Casebeer, and Ronald. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Washington, DC: *IBM Center for the Business of Government*

68. Porter, M E. (2009) *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 1. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus.
69. Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil.
70. Proczinski, D., & Steinbruch, A. M. (2014). Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil. *Anais do XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Setembro, 22-26.
71. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.
72. Rodrigues, L. C., Maccari, E. A., & Riscarolli, V. (2007). Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 4 (2), 175-196
73. Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York
74. Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556–570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
75. Ryan, H. (2014). *Alibaba sites help Kiwis tap into China*. New Zealand Herale.
76. Sausen, J. O. (2012) Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das inter-relações. In: siedenberg, d. r. (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*.
77. Sebrae (2006). *Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas: Oportunidades sugeridas pela experiência internacional*.
78. Silva, D. H. (2007) Cooperação Internacional em Ciência e Tecnologia: oportunidades e riscos. *Revista Brasileira de Política Internacional*, v.50, n.1, Brasília
79. Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
80. Simões, V. C. (1997) *Internacionalização das empresas portuguesas: que papel para a cooperação?* Lisboa: Economia & Prospetiva
81. Sousa, F. (1997). Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospetiva*, vol. 1 n.o 2, Jul. Set/ 97, pp. 9-16.
82. Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29 (4), 374–398
83. Tavares, C. G. (2005). *Factores Determinantes do Processo de Internacionalização das empresas de retalho de vesturário*. Ponta Delgada
84. Tsai, K. H., & Hsu, T. T. (2014). Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 293-303.
85. Wegner, D. e Costenaro, A e Schmitt, C.L. e Wittmann, M.L. (2005) "Fatores críticos para a formação de clusters e redes de Empresas: um estudo exploratório, *Política de Negócios e Economia de Empresas*.
86. Welch, L. S. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, pp. 34-55
87. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: an analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 3-37.

Anexos:



Fábrica Ceancarel



Evento ATS Fórum

Entrevista Dr. Paulo Vaz



Paulo Vaz

É Administrador da AEP – Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria.

É Cônsul da Roménia no Porto.

É auditor de Defesa Nacional.

Licenciado em Direito pela Universidade Católica do Porto e com uma pós-graduação em Administração de Empresas e Negócios (PDE), pela AESE, é doutorando na Universidade do Minho.

1. Na sua opinião, qual a importância da cooperação estratégica, nacional e internacional, para o desenvolvimento do tecido empresarial?

A eficiência e a racionalidade sempre foram estratégias de gestão fulcrais para as empresas. A sua concretização pressupõe que os empresários estejam recetivos à criação de sinergias e à cooperação efetiva, sobretudo se tivermos em conta que em Portugal, à semelhança do que sucede em toda a Europa, o tecido empresarial é constituído maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas.

As empresas tornam-se tanto mais competitivas quanto menos se isolarem. Ser competitivo pode, inclusive, passar por uma parceria com empresas concorrentes, no propósito de oferecer propostas diferenciadoras e complementares, sem que, para tal, cada empresa per si tenha de perder a sua individualidade.

Note-se que a própria Comissão Europeia agiliza programas de financiamento que visam potenciar relações de cooperação entre empresas de diversos países.

Em linha com esta orientação, também a AEP tem incentivado as empresas a tirarem benefícios do fenómeno da globalização, fazendo deste um aliado e não uma ameaça.

São disso exemplo a iniciativa da Comissão Europeia Enterprise Europe Network, o projeto de internacionalização empresarial Business on the Way e o acompanhamento do mercado das multilaterais, entre outras dinâmicas para as quais a AEP tem vindo a canalizar esforços.

2. Perante a crise sanitária que estamos de momento a passar, como analisa o impacto desta na nossa economia e nas empresas Portuguesas?

Sendo Portugal uma economia aberta, os efeitos da crise sanitária que obrigou ao confinamento da população e à desaceleração e, em alguns casos, ao encerramento da atividade económica, fizeram-se sentir na atividade das empresas portuguesas e na vida dos seus colaboradores.

Como principais obstáculos destacaria as dificuldades de abastecimento no exterior, em particular de matérias-primas, a redução de encomendas, o cancelamento ou adiamento de eventos internacionais e, naturalmente, a desaceleração da economia.

Na verdade, a realidade que o mundo atravessa atualmente é influenciada por fortes mudanças nos padrões de consumo, alterações na gestão de cadeias de valor globais, pressão para a digitalização e modos de trabalho flexíveis, entre muitos outros fatores.

Por outro lado, é muito importante referir que o período de congelamento económico evidenciou a resiliência e flexibilidade da indústria portuguesa, em particular a dos setores mais representativos da região Norte, que contribuiu de forma relevante para a resposta à emergência de saúde pública.

As empresas e os empresários do nosso país estão a ser fundamentais na reconquista de confiança e na recuperação da economia graças ao seu esforço, conhecimento, dinâmica, experiência e capacidade de se reinventar.

E porque nenhuma empresa que quer ser bem-sucedida caminha sozinha, é igualmente importante dinamizar fóruns de discussão e debate de ideias e soluções (inovadoras) que permitam pensar e perspetivar o papel e o futuro das empresas e das regiões no contexto nacional e internacional.

Creio que as organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem, não só adaptar-se ao contexto atual, mas sobretudo levarem a mudança mais além, criando novos modelos de negócio e robustecendo as suas relações colaborativas.

3. Para o programa de recuperação pós-Covid acredita que a cooperação torna-se agora mais importante que nunca para a sobrevivência de algumas empresas? E se sim, quais os tipos de cooperação que têm de ser vistos como prioridade por parte das nossas empresas?

A atividade exportadora em Portugal representa 44% do PIB nacional e, sendo o nosso tecido empresarial maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas, a retoma da atividade passa pela abertura do exterior aos bens e serviços portugueses que sairão fortalecidos através de parcerias cooperativas.

Esta cooperação faz ainda mais sentido, se considerarmos que o futuro passa inevitavelmente pelo reforço da ligação do sistema científico e tecnológico às empresas, pela reconversão tecnológica das empresas e apoio à automação da produção, pelo reforço da digitalização de negócios, pelo apoio à produção com elevado grau de incorporação nacional e pela (re)qualificação dos trabalhadores, entre outras prioridades.

E essa cooperação deve ser dinamizada por todas as instituições, não apenas pelas empresas. Entre outras medidas, como por exemplo, a criação de uma linha de informação direta sobre as medidas de apoio às empresas (808 22 1919 | info.coronavirus@aeportugal.pt) e a organização de brokerage events e missões empresariais virtuais (com vista à criação de oportunidades de exportação de bens e serviços para as PME Portuguesas), a AEP – Associação Empresarial de Portugal apresentou ao Governo uma série de medidas para minorar o impacto económico da COVID-19 no mercado nacional, proteger as empresas, os postos de trabalho e o rendimento das famílias, impedindo uma escalada de falências e de desemprego.

Na lista de medidas apresentada encontram-se propostas a nível nacional e a nível internacional. Nota ainda para os estudos que têm vindo a ser realizados pela AEP junto das empresas, no sentido de aferir os principais obstáculos apontados pelos empresários e perspetivas de futuro.

Paulo Vaz
Administrador da AEP
2020.07.09

Porto, junho de 2020

Exmo. Sr. Dr. Paulo Vaz

O meu nome é Joana Carolina Gomes Silva, estudante do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização lecionado pelo ISCAP- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. De momento, encontro-me a desenvolver o meu trabalho final, cujo tema é “ A importância da cooperação empresarial no crescimento e internacionalização de uma PME”. O principal objetivo é demonstrar como, de facto, a cooperação e o *Networking* se tornaram, especialmente nos dias de hoje, ferramentas fulcrais para o desenvolvimento e para o sucesso das micro pequenas e médias empresas (PME), principalmente quando estas pretendem expandir para novos mercados. O referido trabalho tem como orientadora a Professora Dr.^a Maria Clara Dias Pinto Ribeiro.

O seu contributo irá, certamente, ser um grande apoio para desenvolvimento do meu trabalho. Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.

Cumprimentos



Porto, junho de 2020

Exmo. Sr. Tomé Silva

O meu nome é Joana Carolina Gomes Silva, estudante do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização lecionado pelo ISCAP- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. De momento, encontro-me a desenvolver o meu trabalho final, cujo tema é “ A importância da cooperação empresarial no crescimento e internacionalização de uma PME”. O principal objetivo é demonstrar como, de facto, a cooperação e o *Networking* se tornaram, especialmente nos dias de hoje, ferramentas fulcrais para o desenvolvimento e para o sucesso das micro pequenas e médias empresas (PME), principalmente quando estas pretendem expandir para novos mercados. O referido trabalho tem como orientadora a Professora Dr.^a Maria Clara Dias Pinto Ribeiro.

O seu contributo irá, certamente, ser um grande apoio para desenvolvimento do meu trabalho. Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.

Cumprimentos

