

Estudo de Boas Práticas de Colaboração/Cooperação nas PME Europeias e Nacionais



Conteúdo

Ficha Técnica	3
Sumário Executivo	5
1. Enquadramento	9
2. Comissão Europeia: Iniciativas para as PME	15
3. Financiamento Europeu	21
3.1. Atualidade: Programa Financeiro Multianual 2014-2020	24
3.2. Identificação de Projetos financiados: Boas práticas a nível europeu	32
3.3. Pós 2020: Programa financeiro Multianual 2021-2020	37
4. Recolha de informação junto das principais redes	42
4.1. Porquê colaborar?	47
4.2. Modelos de formação de parcerias	53
4.3. Requisitos comportamentais de suporte de um projeto colaborativo	59
4.4. Desafios e barreiras	61
5. Exemplos de boas práticas: Programas e iniciativas	64
6. Mapeamento de Ações	69
7. Conclusões	74

Ficha Técnica

O Projeto

O projeto AEP Link, através de um dashboard interativo e de uma Plataforma digital colaborativa, pesquisáveis por setor e região NUTS III nos fatores críticos de competitividade: **digitalização, inovação e investimento**, visa promover a cooperação entre PME e com múltiplos stakeholders.

Objetivos

- 1) Promover práticas de cooperação e coopeção no tecido empresarial em domínios críticos de competitividade (economia digital, inovação e investimento);
- 2) Desenvolver e aprofundar a colaboração entre as PME e outros stakeholders, que com o seu know-how poderão contribuir muito positivamente para identificar, potenciar e concretizar novas oportunidades de negócio e parceria com as PME nos fatores críticos de competitividade focados (economia digital, inovação e investimento);
- 3) Desenvolver a plataforma colaborativa digital LinkPME, um portal online agregador e inovador para potenciar e fazer o matching das oportunidades de cooperação e negócio das PME entre elas e com a rede de stakeholders;
- 4) Produzir intelligence (sob a forma de um Observatório Empresarial) sobre fatores críticos de competitividade das PME nas áreas críticas da economia digital, da inovação e do investimento.

Código da operação

POCI-02-0853-FEDER-036026

Região da Intervenção

Norte, Centro e Alentejo

Website

<https://www.aeplink.pt/pt/>

Entidade Beneficiária

Associação Empresarial de Portugal,
Câmara de Comércio e Indústria

Revisão e Design

Deloitte Consultores, S.A.

Conteúdo e Coordenação

Magellan - Associação para a
Representação dos Interesses Portugueses
no Exterior

Sumário Executivo

No âmbito do projeto “AEP Link” foi realizado um estudo para refletir acerca das boas práticas, tendências e iniciativas europeias em termos de utilização das ferramentas digitais, da sua incorporação nas atividades do dia-a-dia de cada empresa e respetivo impacto na eficácia e eficiência das PME.

A importância da recolha deste tipo de informação assume ainda outra dimensão se se tiver em consideração que as PME podem retirar grandes vantagens dos casos de sucesso de outras organizações e internalizar as práticas que julguem mais convenientes.

O presente estudo centra-se em cinco pilares:

1. Análise à realidade empresarial a nível europeu na lógica de colaboração;
2. Identificação dos modelos de negócio emergentes;
3. Recolha de informação junto das principais redes;
4. Elaboração de um Manual de Boas Práticas de colaboração/cooperação;
5. Desenvolvimento de um Plano de Ação.

A análise à realidade empresarial a nível europeu na lógica de colaboração permitiu analisar a realidade europeia tendo em conta os mais recentes desenvolvimentos e mudanças impactantes para as micro, pequenas e médias empresas, como por exemplo a atualização do conceito de PME por parte da Comissão Europeia, que, direta e indiretamente, também afeta a definição das microempresas.

Este pilar foi determinante para a delimitação do objeto de estudo e permitiu verificar que, em certa medida, a cooperação resulta da necessidade de colmatar dificuldades estruturais ou resultantes de alterações nos mercados que obrigam a equacionar diferentes formas de relacionamento entre empresas, entidades, e demais *players*.

A cooperação se realiza quando as empresas e/ou entidades são capazes de se associarem sem abdicar das suas características específicas, com o objetivo de melhorar a capacidade competitiva da oferta e ir de encontro às necessidades dos mercados.

A cooperação pode integrar intervenientes de dimensões diferentes (micro, pequenas, médias e grandes empresas) e entidades com diferentes especialidades (produtiva, comércio, distribuição, logística, tecnológicas, associações empresariais, organismos públicos, entidades financeiras, entre outros). Contudo, boa parte das micro

e pequenas empresas, pela sua dimensão, têm usualmente debilidades que condicionam a cooperação entre si.

A identificação dos modelos de negócio emergentes apontou os modelos de negócio tidos como exemplos a seguir a nível europeu.

Este pilar do estudo identificou e apresentou casos de estudo de novos modelos de negócio que reflitam e exemplifiquem atividades de cooperação, nomeadamente no que toca à integração da cadeia de valor, através da utilização de ferramentas digitais. Com o intuito de obter informação adicional foram realizadas entrevistas no âmbito do pilar Recolha de informação junto das principais redes, junto dos principais *stakeholders* a nível

Europeu. Esta recolha de informação revelou-se crucial para ajudar a posicionar as microempresas Portuguesas na frente do conhecimento e do desenvolvimento industrial e conhecer as previsões de tendências tecnológicas e as políticas de acesso ao financiamento.

Ora, depois da recolha de informação (Pilar 3), da identificação de modelos interessantes (Pilar 2) e possivelmente replicados na realidade nacional (Pilar 1), emerge a Elaboração de um Manual de Boas Práticas de colaboração/cooperação, aproximando e homogeneizando o conhecimento a nível Europeu, naquilo que são as boas práticas na lógica da:

- **Cooperação entre pares;**
- **Entre PME, microempresas e outras empresas de tipologia distinta, e;**
- **Entre PME, microempresas e entidades do sistema de Investigação e Inovação.**

A sistematização de todos os elementos desagua no Desenvolvimento de um Plano de Ação para PME com a identificação dos campos de atuação e orientações estratégicas a seguir, nomeadamente nas áreas de:

- **Desmaterialização de processos ao longo da cadeia de valor;**
- **Ações de associativismo e;**
- **Acesso a financiamento a nível Europeu.**

É nesse âmbito que se procedeu à composição deste E-book com o propósito de fornecer uma visão simplificada dos contributos do estudo. Consequentemente, o presente E-book apresenta um sumário dos vários pilares.



Enquadramento



Enquadramento

As Pequenas e Médias empresas (a seguir PME) são a espinha dorsal da economia europeia, no entanto, é ainda pouco proeminente a adaptação destas às tecnologias digitais, sobretudo a sua implementação na construção de vantagens competitivas.

Este é um assunto pertinente pois as tecnologias digitais podem apoiar a recolha de informações, redução de custos e expansão do público-alvo para as PME.

No entanto, podem também prejudicar significativamente a performance dessas entidades que carecem das competências técnicas e de marketing ou até de liderança para se adaptarem às mudanças associadas e otimizar oportunidades para as empresas.

As PME representam 99,8% de todas as empresas a operar na União Europeia. Empregam cerca de 93 milhões de pessoas¹ e geram 58% do PIB², no entanto, apenas 17% vendem bens e serviços online³.

De forma a alterar este paradigma, a UE e os Estados-Membros pretendem alavancar o potencial das PME maximizando a transformação digital da Europa.

A insegurança resultante da digitalização tem aumentado. Na verdade, a transformação digital tem sido um tema prioritário entre as grandes organizações, que têm sido bastante ativas e empenhadas na implementação de novas estratégias e oportunidades. No entanto, o tópico da digitalização em particular não tem sido colocado no seio das pequenas organizações⁴.



1. <https://www.wusme.org/sme-news/sme-digital-banking-startups-see-rapid-growth-in-europe>

2. <https://www.eppgroup.eu/what-we-stand-for/our-priorities/helping-small-business-to-thrive>

3. European Commission - Press release: *Commission's report shows that targeted investment and robust digital policies boost Member States' performance*, Brussels, 11 June 2019

4. Ver *Digitization Is Changing SMEs And Their Opportunities* New opportunities and risks arise for many SMEs when it comes to digitisation by Von Benjamin Talin

Como é entendida a digitalização pelas PME?

Alinhada com as ambiguidades e incertezas da digitalização está também a complicada definição do conceito de digitalização, que difere para cada indústria.

No geral, um grande número de PME associa a digitalização a palavras e conceitos como Digital Marketplaces, Plataformas, Big Data, Indústria 4.0, marketing online, Internet das Coisas, websites, entre outros. No entanto, são raras as intervenções das PME em tópicos como cultura corporativa, mudança das necessidades dos clientes e novos modelos de negócio.

No geral, o tópico da digitalização tornar-se-á numa oportunidade para muitas PME para avançar ou até sobreviver no futuro. Muitas médias empresas terão de se reinventar e encontrar novas formas de chegar aos seus clientes ou oferecer novos produtos que correspondam aos novos comportamentos dos consumidores. Paralelamente, o foco não deverá basear-se totalmente na tecnologia, pois na verdade a mudança digital apenas poderá ocorrer a par de uma mudança cultural e diferente perceção das necessidades dos consumidores.

Economia colaborativa

Adicionalmente e inserida na mudança cultural acima referida, a economia colaborativa foi descrita em 2011, pela TIME Magazine⁵, como uma das dez ideias que iriam mudar o mundo em que vivemos.

Hoje, a economia colaborativa tem efetivamente remodelado a forma de operar das empresas. Afigura-se como uma tendência socioeconómica de rápido crescimento que tem vindo a revolucionar

os setores tradicionais, mudando a forma como as pessoas partilham bens e serviços e interagem. Fomentou níveis substanciais de flexibilidade para as empresas, esbatendo as fronteiras entre emprego e desemprego, consumidores e fornecedores, trabalhador por conta própria e por conta de outrem, bem como entre fornecedores de serviços profissionais e não-profissionais⁶.

5. http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html

6. *Brussels Capital: The Sharing Economy & the way forward* 29 August, 2018 By Johanna Pacevicius



Adoção de tecnologias digitais na UE

Utilizando como base o *Digital Transformation Scoreboard*, desenvolvido pela Comissão Europeia, a adoção de tecnologia demonstra alguns padrões interessantes.

Adicionalmente às tecnologias plenamente desenvolvidas, como a utilização das redes sociais, as tecnologias relacionadas com a indústria 4.0 mostram um nível interessante de adoção. As tecnologias das redes sociais encontram-se no topo da lista, sendo adotadas por mais de 30% das empresas inquiridas.

No entanto, é interessante e surpreendente perceber que temáticas como *big data* e análise de dados, computação em nuvem e internet das coisas são também adotadas por cerca de 20% dos inquiridos. A inteligência artificial e a manufatura aditiva (3D printing) são as duas tecnologias com o menor nível de adaptação, cerca de 5%.

Paralelamente, as soluções de *cibersegurança* fazem também parte das tecnologias menos adotadas, tendo sido implementadas por apenas 14% dos inquiridos, apesar de constituir uma das tecnologias mais críticas no seio de qualquer empresa tendo em conta o ambiente empresarial atual, onde os ciberataques aumentaram significativamente e impactando significativamente a economia europeia.

De forma a providenciar uma imagem clara dos diferentes níveis de adoção de tecnologia, entende-se por relevante dividir a informação recolhida em grupos com diferentes características, nomeadamente dimensão, idade e fase de desenvolvimento.

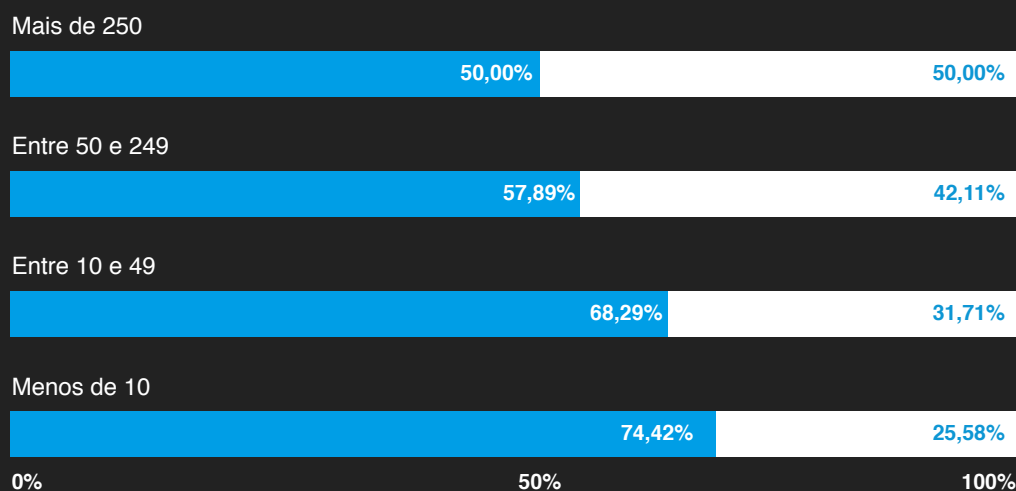
Esta divisão – por dimensão da organização – permite perceber que as empresas mais pequenas apresentam maior probabilidade de adotar tecnologias digitais. Quase 75% das microempresas afirma já ter adotado

tecnologias digitais no seu negócio, enquanto que nas grandes empresas – com mais de 250 trabalhadores – apenas 50% afirma o mesmo.

Adoção de tecnologias digitais em negócios

75% 
das microempresas

50% 
das grandes empresas
com mais de 250 trabalhadores



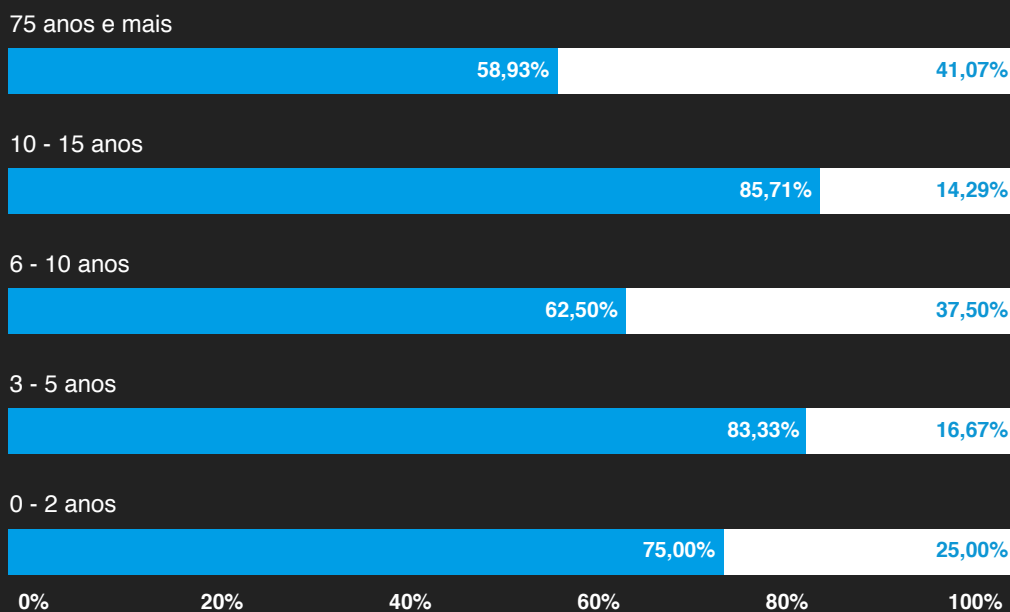
- Negócios que adotaram algum tipo de tecnologia
- Negócios que não adotaram nenhuma tecnologia

Divisão por tamanho da organização, Fonte: *Digital Transformation Scoreboard 2018*

Quanto à idade das empresas, podemos afirmar que as empresas mais recentes – menos de 5 anos – têm os níveis mais elevados de adoção de tecnologia. Esta observação não permite generalizar

qualquer tipo de relação entre a idade de uma empresa e a sua adoção de tecnologia, no entanto, dá a entender que as empresas mais recentes “nascem digitais”.

As empresas mais recentes “nascem digitais”



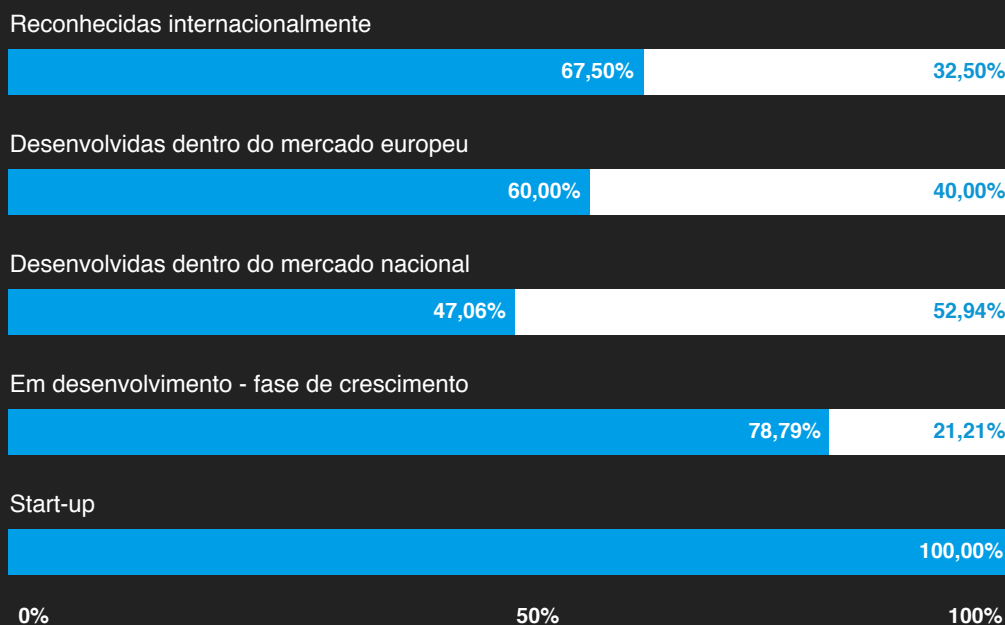
- Negócios que adotaram algum tipo de tecnologia
- Negócios que não adotaram nenhuma tecnologia

Divisão por tamanho da organização, Fonte: *Digital Transformation Scoreboard 2018*

Tendo em conta a fase de desenvolvimento de uma empresa, percebemos que as startups e empresas em desenvolvimento têm os maiores níveis de adoção de tecnologia, cerca de 78%, enquanto que as empresas desenvolvidas no mercado

nacional estão nos 47%. Estes resultados são previsíveis, uma vez que grande parte das startups nascem e são orientadas no sentido da tecnologia digital.

Start-up's nascem e desenvolvem-se no digital



- Negócios que adotaram algum tipo de tecnologia
- Negócios que não adotaram nenhuma tecnologia

Divisão por tamanho da organização, Fonte: *Digital Transformation Scoreboard 2018*

Comissão Europeia: Iniciativas para as PME



Saber quais as iniciativas recentes da Comissão Europeia para as PME permite perceber quais as suas prioridades e como podem as PME aproveitar os apoios oferecidos.

Rede SME Envoys

Esta rede⁷ foi criada em 2011 como parte da revisão do Small Business Act. Cada país da UE nomeou um membro nacional de forma a complementar o papel do EU SME Envoy que preside à rede. O grupo de SME Envoys estabelece um grupo de aconselhamento que promove regulação e decisões políticas favoráveis às PME em todos os países da UE.

Porquê esta rede?

Apesar dos países da UE poderem fazer bastante em termos da melhoria do ambiente regulamentar e político para as PME, não poucas vezes é complicado às PME fazerem-se ouvir. Para tal, a rede da SME Envoys visa melhorar o processo de consulta com PME nacionais e cooperação entre países da UE.

A atual SME Envoy é Elżbieta Bieńkowska, Comissária Europeia para o Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME.

O seu papel inclui abrir canais de comunicação entre a Comissão Europeia, PME e as organizações que as representam, promover os interesses das PME na Comissão e assegurar que o princípio *think small first* é efetivamente aplicado na Estratégia Europa 2020.

O SME Envoy nos Países europeus é nomeado pelo respetivo governo nacional. O seu papel é o de promover os interesses das PME em todos os órgãos governamentais e assegurar a observação do princípio *think small first*, atuar como a principal interface entre a Comissão e os decisores políticos nacionais e agrupar esforços com o intuito de distribuir informação relativa a ações políticas dirigidas às PME, assim como promover a troca de experiências e boas práticas.

7. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/sme-envoys_en

SME Test

Esta⁸ ferramenta procura determinar os possíveis efeitos de propostas legislativas europeias nas PME. Através da avaliação dos custos e benefícios das opções políticas, visa esta ferramenta implementar o princípio think small first e melhorar o ambiente empresarial. O princípio é implementado da seguinte forma:

- **Avaliação preliminar de negócios que poderão ser afetados;**
- **Consulta junto das PME e organizações representativas de PME;**
- **Medição do impacto nas PME (análise custo-benefício);**
- **Utilização de medidas de mitigação, se apropriado;**

Adicionalmente, a Comissão encoraja ativamente os países da UE e outras instituições europeias para sistematicamente aplicar o SME Test no processo de decisão.



8. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/sme-test_en



Plano de Ação Verde para as PME

Este Plano de Ação⁹ pretende apoiar as PME a retirar vantagem das oportunidades oferecidas pela transição para uma economia verde, apresentado o caminho para as PME tornarem os desafios ambientais em oportunidades de negócio. O objetivo passa pelo seguinte:

- **Consciencializar as PME para as melhorias de eficiência energética e o potencial da economia circular para a produtividade, competitividade e oportunidades de negócio;**
- **Informar as PME acerca de ações da UE sobre eficiência energética ao abrigo dos programas COSME, Horizonte 2020 e programa LIFE, assim como no âmbito dos Fundos Estruturais.**

O Plano de Ação Verde para as PME pretende também ajudar as empresas a melhorar a produtividade, reduzir custos, apoiar o empreendedorismo verde e desenvolver a liderança europeia nos processos e tecnologias verdes.

O PME Helpdesk

Este serviço de assistência¹⁰ funciona como um ponto de informação para apresentar às PME os benefícios dos standards europeus e as ferramentas empresariais necessárias para aceder ao sistema de normalização europeia. Ajuda as PME a perceber e contribuir para o processo de normalização, oferecendo:

- **Informação grátis;**
- **Aconselhamento inicial e rápida resposta por e-mail;**
- **Novidades mensais através de uma Newsletter;**
- **Links diretos para os peritos nacionais em matéria de normalização nas PME;**
- **Outras medidas de apoio, incluindo formação e *mentoring*.**

9. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/green-action-plan_en

10. <https://www.cencenelec.eu/sme/Helpdesk/Pages/default.aspx>

Enterprise Europe Network

A Enterprise Europe Network¹¹ visa apoiar ao máximo as PME no acesso às oportunidades de negócio da UE. Funciona como uma *one-stop shop* para todas as necessidades empresariais, providenciando apoio no acesso a informação sobre o mercado interno, ultrapassando desafios legais e identificando potenciais parceiros de negócio na Europa. Oferece uma ampla gama de serviços às PME e pretende:

- **Apoiar as PME a encontrar parceiros de negócio internacionais, tecnológicos e de investigação na UE, países participantes no programa COSME e outros países não pertencentes à UE;**
- **Ajudar as PME a tornarem-se mais ativas no Mercado Único;**
- **Estimular a competitividade das PME através de serviços de apoio de internacionalização e inovação;**
- **Envolver as PME no processo de decisão política transmitindo o feedback à Comissão Europeia;**
- **Reforçar o apoio a PME interessadas em participar no programa Horizonte 2020 e respetivos convites à expressão de interesse, em particular o *SME Instrument*;**

- **Permitir que as PME transformem o desafio da eficiência energética em oportunidades que contribuam para o Plano de Ação Climática;**
- **Aumentar o acesso a financiamento;**
- **Assegurar visibilidade, reconhecimento e consciencialização sobre a rede.**

Esta rede agrupa cerca de 600 organizações parceiras em mais de 50 países, funcionando como um importante canal de comunicação entre a rede de PME e a Comissão Europeia.

11. <https://een.ec.europa.eu/>



Portal Your Europe Business¹²

Apenas 25% das PME europeias exportam. Isto significa que muitas PME não estão a aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Mercado Único. Este Portal oferece apoio a empresas e empreendedores que queiram expandir as suas atividades para outros países da UE ou EEA.

Providencia informação prática sobre as regras europeias fazendo a ligação com as regras nacionais, autoridades e serviços de apoio. Procura assim estimular a competitividade e crescimento, facilitando o acesso aos mercados, complementando os serviços prestados pela Enterprise Europe Network.

Helpdesks de Direitos de Propriedade Intelectual

A propriedade intelectual pode melhorar a competitividade das PME. No entanto, as PME carecem frequentemente de tempo, recursos e conhecimento para se debruçar sobre este tema.

A UE financia cinco *helpdesks* dedicados à temática dos direitos de propriedade intelectual, compostos dos peritos que podem providenciar aconselhamento gratuito e ações de formação:

- **European IPR Helpdesk;**¹³
- **Quatro helpdesks especializados no apoio às PME na China,¹⁴ Índia,¹⁵ Sudeste Asiático¹⁶ e América Latina.¹⁷**

12. <https://europa.eu/youreurope/business/>

13. <https://www.iprhelpdesk.eu/>

14. <http://www.china-iprhelpdesk.eu/>

15. <http://ebtc.eu/index.php/sector/ipr>

16. <https://www.southeastasia-iprhelpdesk.eu/?q=en>

17. <http://www.latinamerica-ipr-helpdesk.eu/>

Finanziamento Europeu



A Comissão Europeia faz contribuições financeiras diretas na forma de subvenções e outras formas de investimento para apoio de projetos ou organizações que promovam os interesses da União Europeia ou contribuam para a implementação de uma política ou programa da UE.





promover o empreendedorismo e a cultura empresarial”

Neste sentido, cumpre realizar a identificação de programas e mecanismos de financiamento europeus que visem a obtenção de financiamento das PME nacionais. Nesta medida, as PME e o empreendedorismo afiguram-se como prioridades da Comissão Europeia, expressas em seis das sete iniciativas emblemáticas da Estratégia Europa 2020.

Nomeadamente, nas iniciativas: *Agenda Digital para a Europa; União da Inovação; Política Industrial para a era da globalização; Agenda para novas competências e empregos*, entre outras, que serão abordadas adiante, no âmbito da análise à Estratégia Europa 2020¹⁸.

De facto, para além de pretender melhorar o acesso das PME ao financiamento, sob a forma de capital e de dívida, a Comissão tem também através de determinados programas a promover a meta específica de “promover o empreendedorismo e a cultura empresarial”.

18. As iniciativas são as seguintes: Agenda Digital para a Europa; União da Inovação; Uma Europa eficiente em termos de recursos; Uma política industrial para a era da globalização; Agenda para novas competências e empregos; Plataforma Europeia contra a Pobreza e a Exclusão Social; Juventude em movimento.

Atualidade: Programa Financeiro Multianual 2014-2020



Horizonte 2020

O Programa Quadro de Investigação e Inovação - Horizonte 2020 – apresenta um orçamento superior a 77 mil milhões de euros relativo ao período de 2014-2020.

É o maior mecanismo existente no âmbito do apoio à investigação e inovação.

O financiamento é providenciado através de concursos mediante um processo de avaliação independente e imparcial das propostas apresentadas.



O Horizonte 2020 é composto por três eixos programáticos.

A restante percentagem de financiamento está distribuída pelo contributo ao *Joint Research Centre* da Comissão Europeia e por outros instrumentos.

Excelência Científica

com cerca de 32% do orçamento total

Liderança Industrial

correspondente a cerca de 22% do orçamento

Desafios Societais

com cerca de 39% do orçamento total

Tipologias de ações, requisitos de organização e a respetiva taxa de financiamento:

Tipologia de ação	Investigação e Inovação	Coordenação e Suporte	Inovação	SME Instrument
Taxa de cofinanciamento	100%	100%	70% (100% Instituições Públicas e IPSFL)	70%
Exigência de consórcio	Minímo 3 entidades distintas de 3 Estados-Membros diferentes	Minímo 3 entidades distintas de 3 Estados-Membros diferentes	Minímo 3 entidades distintas de 3 Estados-Membros diferentes	PME individualmente

SME Instrument

Neste âmbito, o Horizonte 2020 financia projetos inovadores com extremo potencial através de um instrumento apelidado de SME Instrument, que oferece apoio contínuo à inovação empresarial. Com um orçamento de 3 mil milhões de euros para o período de 2014-2020 e apenas disponível para PME, este

mecanismo pretende apoiar ideias, serviços e produtos inovadores que estejam prontos para dar o salto para o mercado. Além disso, é também dotado de relativa flexibilidade, o que permite que as PME estruturam o projeto da forma mais conveniente o que significa que é possível recorrer à subcontratação.

Ao longo de três fases distintas, o apoio providenciado agrupa-se da seguinte forma:

1 Avaliação da viabilidade

Análise do potencial da ideia para desenvolver um projeto inovador. Financiamento inicial de 50 mil euros e financiamento adicional no caso de a ideia receber uma análise positiva

2 Desenvolvimento e Demonstração

Desenvolvimento do projeto com a ajuda de financiamento no valor entre 500 mil e 2,5 milhões de euros. A regra assenta no financiamento de 70% do valor do projeto

3 Acesso ao mercado

Sem financiamento adicional, esta fase caracteriza-se pelo apoio prestado às PME através de assistência no acesso a financiamento de capital de risco, contato com investidores privados e alinhamento do projeto com as necessidades estratégicas empresariais. Este apoio é prestado por peritos de relevo através da Enterprise Europe Network (EEN)

Como concorrer¹⁹

1

O primeiro passo deverá passar pelo contato com os pontos de contato nacionais²⁰ ou o parceiro²¹ da EEN mais próximo de modo a receber informação e orientação.

2

De seguida, deverá recorrer-se às *calls* existentes²² nos diferentes campos de atuação e escolher a que melhor se adequa.

3

As candidaturas podem ser propostas para a fase 1 ou fase 2 a qualquer momento. Este mecanismo funciona de forma continuamente aberta e disponível.

Cumpra referir que, na esteira do que foi supramencionado, apenas as PME são elegíveis. Nesse sentido, se nos dois anos anteriores à candidatura, a empresa em questão não tiver sido validada como PME o sistema não permitirá o seguimento da candidatura, sendo necessário o preenchimento de um questionário.

19. Guia prático disponível em: <http://ue-tie.anetie.pt/pt-pt/horizon-2020-practical-guide>

20. http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/national_contact_points.html

21. <http://een.ec.europa.eu/about/branches>

22. http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/ftags/sme_instrument.html#c.topics=flags/s/SME/1/1&+-callDeadline/desc

InnovFin – Financiamento para a inovação

Disponível em todos os setores elegíveis ao abrigo do Horizonte 2020, esta é uma iniciativa lançada conjuntamente pelo Grupo do Banco de Investimento²³ em cooperação com a Comissão Europeia ao abrigo do programa Horizonte 2020, que consiste numa série de serviços de aconselhamento e instrumentos financeiros que cobrem toda a área de atuação de investigação e inovação de modo a apoiar investimento tanto em pequenas como grandes empresas.

Ciente de que o maior entrave ao desenvolvimento de atividades de investigação e inovação reside na dificuldade de financiamento adequado e de que a inovação é um ingrediente crucial no desenvolvimento sustentável e na competitividade a longo prazo, esta iniciativa tem como objetivo acelerar e facilitar o acesso ao crédito por parte de entidades inovadoras na União Europeia.

Disponível em todos os Estados-Membros e nos Países Associados²⁴, esta iniciativa prevê disponibilizar, até 2020,

24 mil milhões de euros em dívida e capital próprio para empresas inovadoras, valores estes que podem ser disponibilizados de forma direta ou indireta.

InnovFin



23. Este grupo é formado pelo Banco Europeu de Investimento e pelo Fundo Europeu de Investimento.

24. http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/grants_manual/hi/3cpart/h2020-hi-list-ac_en.pdf

COSME

O COSME é o programa europeu para a competitividade das PME europeias, o qual está em linha com a importância que estas apresentam na UE visto que são responsáveis por 85% de todos os novos postos de trabalho. Em atividade até 2020 com um orçamento previsto de 2,3 mil milhões de euros, este programa pretende estimular a competitividade das PME europeias através de:

- **Melhores condições no acesso ao financiamento por parte das PME,** em todas as fases, nomeadamente nas fases de criação, expansão ou transferência. Acesso a garantias empréstimos e instrumentos de capital próprio são também facilitados.
- **Maior apoio à internacionalização e acesso aos mercados,** através do apoio a diversas plataformas. Cumpre, neste âmbito, destacar a rede **EEN - Enterprise Europe Network**, criada em 2015 de modo a aproximar as empresas aos serviços europeus. Dispondo de 600 pontos de contacto por 54 países, esta rede tem como objetivo principal o desenvolvimento do setor empresarial no continente Europeu através de uma política de proximidade que pretende apoiar e dinamizar oportunidades de negócio, assim como o acesso a novos mercados através da

cooperação empresarial. Em Portugal, a coordenação é feita pelo IAPMEI e um consórcio envolvendo um diverso número de entidades²⁵. Esta rede de parceiros, no ciclo 2015-2020, propõe-se a auxiliar as empresas portuguesas na sua inovação e internacionalização.

- **Promoção da cultura empreendedora,** nomeadamente através do fomento da educação para o empreendedorismo. São realizadas ações direcionadas a grupos específicos, naturalmente mais distantes das atividades empreendedoras como os grupos seniores. O acesso a oportunidades no âmbito das tecnologias digitais é também um dos objetivos a promover.
- **Criação de um ambiente favorável ao crescimento e criação de negócio.** Especial atenção é dada à redução do peso regulatório e administrativo que as PME enfrentam de modo a criar um ambiente que potencia a fácil adaptação das PME a novos modelos de negócios e práticas inovadoras.



25. <https://www.een-portugal.pt/Paginas/contactos.aspx>



Projetos de centros de inovação digital

As iniciativas *Smart Anything Everywhere* (SAE) e *ICT Innovation for Manufacturing SMEs* (I4MS)²⁶ oferecem diversas oportunidades de financiamento para PME que pretendam implementar e testar inovações digitais ao abrigo da rede europeia de centros de inovação digital.

Fazendo parte da estratégia europeia para a digitalização da Indústria, a Comissão Europeia lançou estas iniciativas com o intuito de apoiar a criação de uma forte rede pan-europeia de centros de inovação digital de forma a apoiar empresas a aproveitar ao máximo as oportunidades digitais.

Através de diferentes ações de inovação, o I4MS e o SAE financiam experiências de pequena escala onde as empresas – especialmente PME, *startups* e *mid-caps* – podem implementar e testar inovações digitais e assim desenvolver novos produtos, processos e serviços.

Estas experiências são feitas em colaboração com centros de inovação digital, que oferecem acesso ao teste de tecnologia, aconselhamento financeiro, *market intelligence* e oportunidades de *networking*.

As oportunidades são divulgadas através de convites à expressão de interesses periódicos.

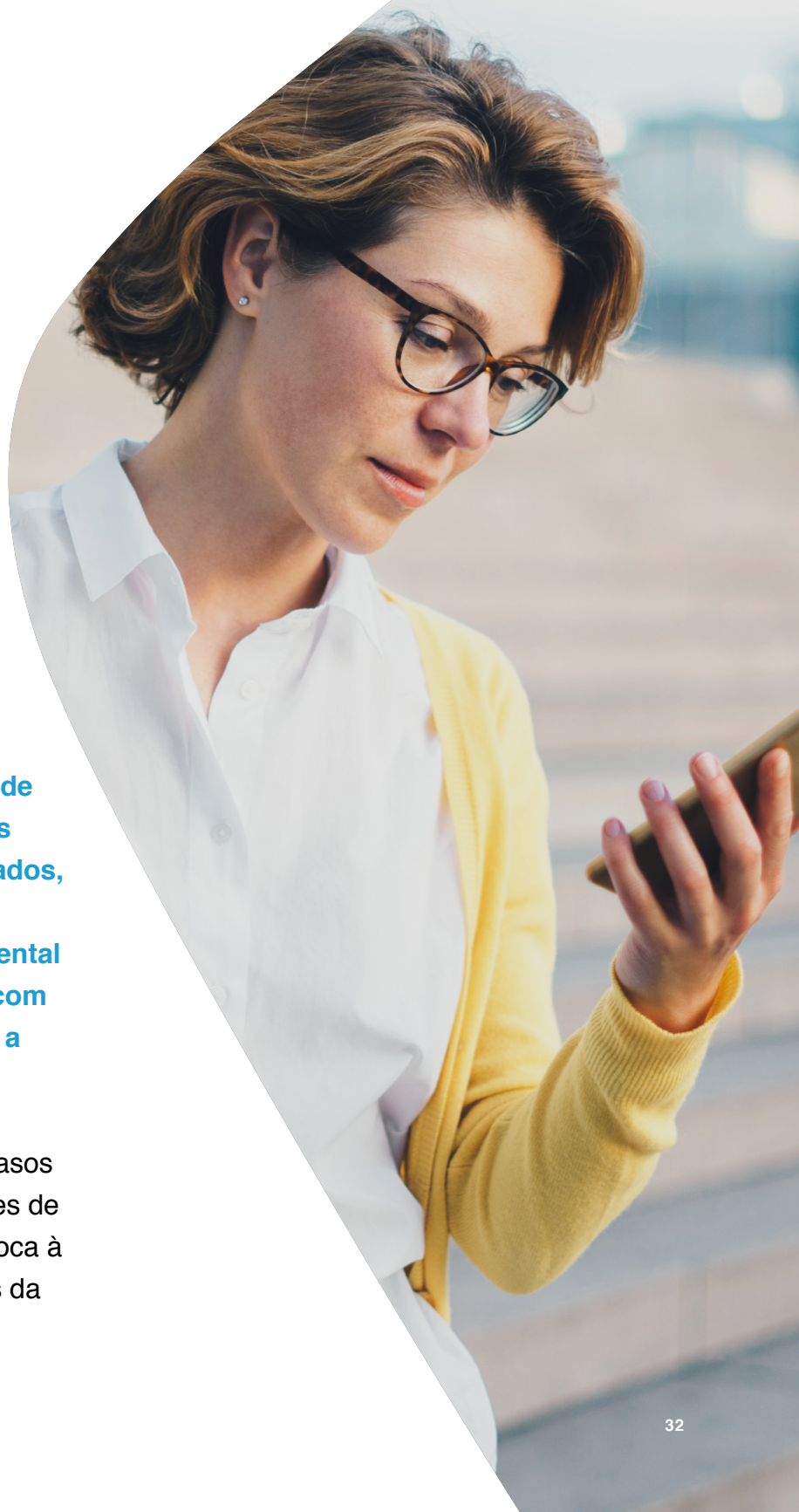


26. Ver tópicos aqui: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/dt-ict-01-2019>

Identificação de Projetos financiados: Boas práticas a nível europeu

Neste capítulo, pretende-se identificar projetos que usufruíram de financiamento europeu ao abrigo os programas anteriormente mencionados, no qual atividades de cooperação Europeia tiveram um papel fundamental estimulando a partilha e interação com comunidades de *stakeholders* para a integração de processos digitais.

Tenciona-se identificar e apresentar casos que reflitam e exemplifiquem atividades de cooperação, nomeadamente no que toca à integração da cadeia de valor, através da utilização de ferramentas digitais.





Tetramax

O **TETRAMAX** implementa a iniciativa europeia “**Smart Anything Everywhere (SAE)**” no domínio da computação de baixa energia personalizada (CLEC) para CPS e IoT. O projeto **TETRAMAX** foi financiado através do programa de inovação Horizonte 2020.

O objetivo do **TETRAMAX** é construir e alavancar uma Rede Europeia de Centros de Competência em computação de baixo consumo de energia, proporcionando um fácil acesso às PME e empresas de média dimensão a novas tecnologias CLEC.

Coordenador
Rainer Leupers

Duração do projeto
setembro 2017 – agosto 2021, 48 meses

Parceiros: Rheinisch-Westfaelische Technische Hochschule Aachen, RWTH, Germany, AMG Technology Ood, AMGT, Bulgaria, Ruhr-Universitaet Bochum, RUB, Germany, Budapesti Muszaki Es Gazdasagtudományi Egyetem, BME, Hungary, Universitat Politecnica De Catalunya, UPC, Spain, Control Data Systems Srl, CDS, Romania, Chalmers Tekniska Hogskola Ab, CHALMERS, Sweden, Technische Universiteit Delft, TuDelft, Netherlands, The University Of Edinburgh, UEDIN, United Kingdom, Fundingbox Accelerator Sp z o.o., FBOX, Poland, Universiteit Gent, UGENT, Belgium, Institut National De Recherche En Informatique Et Automatique, INRIA, France, Vysoka Skola Banska -Technicka Univerzita Ostrava, IT4I, Czech Republic, Institut Jozef Stefan, JSI, Slovenia, Techmo Spolka z o.o., TECHMO, Poland, Universita Di Pisa, PISA, Italy,

Tallinna Tehnikaulikool, TTU, Estonia, Tty-Saatio, TUT, Finland, Think Silicon Ereyka Kai Technologia Anonymi, Etairia, THINKS, Greece, Technische Universitaet Muenchen, TUM, Germany, Sveuciliste U Zagrebu Fakultet Elektrotehnike I Racunarstva, UZAGREB, Croatia, Zentrum Fur Innovation Und Technik In Nordrhein Westfalen GmbH, ZENIT, Germany.

Website: <https://smartanythingeverywhere.eu/cluster-projects/tetramax/>



Logistics for Manufacturing SMEs

Logistics for Manufacturing SMEs

A ambição do L4MS (Logística PME industriais) passa por reduzir o custo e o tempo de instalação dos robots móveis. Isto possibilitará uma implementação mais fácil e barata de soluções logísticas pequenas e flexíveis, que não exigem alterações nas infraestruturas e tempo de inatividade da produção. O investimento em automação logística será extremamente atraente para as PME de fabricação europeia e as empresas de capitalização média.

O L4MS fornecerá uma plataforma IoT industrial aberta, intitulada de OPIL (Plataforma Aberta para Inovações na Logística), juntamente com um simulador 3D e assim acelerar drasticamente o processo de inovação nesta área. A visão é a seguinte: O mercado L4MS será lançado como spin-off que continuará a apoiar PME e empresas de capitalização industrial a alcançar a excelência digital através da automação logística além do projeto.

Website: <https://l4ms.eu/project/oEmnpNv8WEvz2wMiK>



*Competence Center for
Cloud-based HPC simulation*

Cloud based Simulation platform for Manufacturing and Engineering

A simulação pode melhorar significativamente a competitividade das empresas de fabrico, reduzindo custos e potenciando a existência de processos mais eficientes de desenvolvimento, produção, logística ou financeiros.

O projeto CloudSME visa o desenvolvimento de uma solução de balcão único baseada na computação em nuvem, fornecendo uma plataforma escalável para simulações de pequena ou maior escala e permitirá a ampla adoção de tecnologias de simulação nas PME com produção. A CloudSME Simulation Platform dará suporte às PME dos utilizadores finais para utilizar aplicativos de simulação

personalizados na forma de provisão baseada em Software como Serviço (SaaS). Além disso, os fornecedores de serviços de software de simulação e as empresas de consultoria terão acesso a uma solução de plataforma como serviço (PaaS) que lhes permite montar rapidamente soluções de simulação personalizadas na nuvem para os seus clientes.

Website: <https://i4ms.eu/project/Gbm3ZvQs3DPWTPQIT>



UNICORN

As pequenas empresas com um número limitado de “developers”, que idealmente deveriam concentrar-se no desenvolvimento de produtos e serviços essenciais, encontram-se constantemente na necessidade de ter de lidar com vulnerabilidades de segurança e código, projetando mecanismos de segurança de software para evitar violações de dados e garantir a privacidade do cliente.

Nesta ótica, o projeto UNICORN visa simplificar o design, a implementação e a gestão de serviços seguros e flexíveis - por design - multi-cloud.

Para esse fim, a visão do unicórnio pode ser considerada dupla:

- permitir que developers de software desenvolvam aplicações seguras e flexíveis através de um plug-in de nuvem / web;
- aumentar a consciencialização de todas as partes interessadas nesta cadeia de valor, promovendo a inovação através de uma maior provisão e adoção de serviços de computação em nuvem por PME e startups.

Duração do projeto

36 meses

Parceiros: University of Cyprus (Cyprus); Universidad Politecnica de Cartagena – Cloud incubator hub (Spain); Steinbeis Beratungszentren gmbh (Germany); Redikod ab (Sweden); UBITECH (Greece); Din Deutsches Institut fuer Normung e.v. (Germany); European DIGITAL SME

Alliance (Belgium); Suite5 ltd (The United Kingdom); Foundation for research and technology Hellas (Greece); Maggioli spa (Italy); CAS Software AG (Germany).

Website: <https://unicorn-project.eu/>

Pós 2020: Programa financeiro Multianual 2021-2020

As negociações para o orçamento europeu 2021-2027: informações a reter para PME de cariz digital

No dia 2 de maio de 2018 a Comissão Europeia divulgou²⁷ as suas propostas relacionadas com Programa Financeiro Multianual para o período 2021-2027²⁸.

A Comissão estabeleceu as bases para o orçamento a longo prazo, nomeadamente: montantes de financiamento dedicados às diferentes prioridades, contribuições, definição de diferentes programas de apoio europeus e instrumentos de financiamento. O orçamento ascende aos € 1.135 mil milhões, o equivalente a 1.11% do PIB dos 27 Estados-Membros²⁹.

27. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3570_en.htm

28. O Programa Financeiro Multianual (MFF) é o orçamento a longo-prazo da UE. Estabelece os limites de despesa – como um todo, mas também nas diversas áreas de atividade – para um período de cinco anos. Os Programa mais recentes têm sido estabelecidos para um período temporal de sete anos.

29. Ver IN NEWS, Digitalisation, Trade and Competition|By Justina BIELIAUSKAITE, European Digital SME Alliance



As PME no orçamento 2021-2027

A Comissão Europeia relembra que as PME na UE empregam 93 milhões de pessoas e são o motor da economia europeia. Tendo isto em conta foi desenhado um conjunto de instrumentos por forma a apoiar as PME, nomeadamente:

- **InvestEU³⁰** – Instrumento de apoio financeiro (ex. empréstimos, garantias, *equity*) para empresas, especialmente startups e PME altamente inovadoras que careçam de investimento para implementar os seus projetos.

O objetivo do InvestEU é o de encorajar investidores públicos e privados a participar em operações de financiamento e investimento através da atribuição de garantias a partir do orçamento europeu de forma a colmatar falhas e corrigir níveis reduzidos de investimento. As áreas de enfoque serão as seguintes:

- Infraestrutura sustentável;
- Digitalização, inovação e investigação;
- PME;
- Competências e investimento social.

- **O atual programa para PME - COSME** - vai continuar a apoiar iniciativas do Mercado Único, contando um orçamento maior, no valor de 3 mil milhões entre 2021-2027;
- **O Programa Europa Digital³¹** – 9.2 mil milhões serão concentrados na transformação digital das PME e direcionados para a criação de hubs de inovação digital em todas as regiões europeias de forma a agilizar a transformação digital das pequenas empresas.

A UE procurará apoiar a digitalização das suas economias e sociedades através da criação de um novo programa de financiamento, o Europa Digital, para 2021-2027. Esta proposta visa promover a implementação e a adoção em larga escala de tecnologias digitais essenciais como as aplicações de inteligência artificial e as ferramentas de ponta em matéria de cibersegurança.

30. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4010_en.htm

31. <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2018/12/04/digital-europe-programme-council-agrees-its-position/>

O programa Europa Digital ajudará as empresas europeias, em especial as pequenas empresas, a beneficiarem das amplas oportunidades oferecidas pela digitalização, bem como a desenvolverem-se e a obterem vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, contribuirá significativamente para reduzir o fosso digital por forma a que todas as pessoas disponham das competências e dos conhecimentos necessários para participar plenamente numa sociedade digitalizada.

O programa promoverá também um maior profissionalismo, tendo em conta o equilíbrio entre os géneros, em especial no que respeita à computação de alto desempenho e em nuvem, às capacidades analíticas de megadados e à cibersegurança.

O programa Europa Digital financiará projetos em cinco domínios fundamentais: supercomputação, inteligência artificial, cibersegurança, competências digitais avançadas, e a ampla utilização das tecnologias digitais em toda a economia e sociedade.

O financiamento dos projetos destinados a desenvolver a computação de alto desempenho beneficiará domínios como os cuidados de saúde, o ambiente e a segurança.

O apoio ao alargamento da utilização da inteligência artificial incluirá, por exemplo, um melhor acesso às instalações de ensaio no domínio da IA.

As empresas, em particular as PME, e as administrações públicas poderão, graças a uma rede de Polos Europeus de Inovação Digital, ter acesso a conhecimentos tecnológicos especializados. Estes polos reunirão, por um lado, a indústria, as empresas e as administrações que precisam de novas soluções tecnológicas e, por outro, as empresas que dispõem de soluções prontas a ser comercializadas.

O programa Europa Digital será complementar de uma série de outros programas de apoio à digitalização, tais como o Horizonte Europa e os aspetos digitais do Mecanismo Interligar a Europa.



O orçamento 2021-2027 e as prioridades digitais

A proposta reflete a ideia de que o fosso dos investimentos digitais mina o crescimento e inovação na UE. Por outras palavras, a desigualdade entre a procura e competências disponíveis no mercado digital. Um dos objetivos deste orçamento é ultrapassar esta desigualdade através de diferentes programas de financiamento.

É, portanto, proposto duplicar os números que atualmente são investidos na economia digital o que atingirá os 187 mil milhões de euros para a economia digital e inovação e investigação europeia, o que representa um enorme potencial de desenvolvimento para PME europeias caso os fundos sejam utilizados adequadamente.

A transformação digital dos serviços públicos e empresas tornou-se uma das prioridades da UE, que receberá 9.2 mil milhões de euros ao abrigo do Programa Europa Digital. Este irá contribuir para a valorização dos *hubs* de inovação digital, com particular ênfase no desenvolvimento de inteligência artificial.





Financiará, também, atividades de cooperação na temática dos supercomputadores, desenvolvimento de competências digitais avançadas, redes digitais de alta capacidade e atividades que possam aumentar a resistência a ataques cibernéticos. A transformação digital será direcionada também para o Mecanismo Interligar a Europa, que apoia infraestruturas digitais transfronteiriças – como conexões de banda larga e redes digitais de alta capacidade³²).

A grande importância do investimento digital é destacada pela Comissão Europeia, visto que também permite reforçar a competitividade europeia e o crescimento económico. O investimento digital é anunciado como sendo a prioridade-chave ao abrigo do programa InvestEU, o novo instrumento, supramencionado, que atribuirá empréstimos e outros instrumentos de índole financeira para investimentos estratégicos na União Europeia.

Ademais, a UE pretende promover a excelência na inovação e investigação ao atribuir um valor recorde de 97,9 mil milhões de euros ao abrigo do programa Horizonte Europa³³. Apoio adicional a empresas inovadoras com alto potencial tecnológico será providenciado pelo *European Innovation Council*.

Adicionalmente, as prioridades digitais têm um papel relevante noutras áreas. Por exemplo, o Fundo Social Europeu e o programa Erasmus+ irão financiar o desenvolvimento de competências digitais, assim como o Fundo de Coesão e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional que irão promover a digitalização e a conectividade em todas as regiões europeias, incluindo as áreas rurais.

32. Ver *The Negotiations of the EU budget 2021-2027: take-aways for digital SMEs, MAY 8, 2018* IIN NEWS, DIGITALISATION, TRADE AND COMPETITION BY Justina Bieliaukaite

33. Ver *The Negotiations of the EU budget 2021-2027: take-aways for digital SMEs, MAY 8, 2018* IIN NEWS, DIGITALISATION, TRADE AND COMPETITION BY Justina Bieliaukaite

Recolha de informação junto das principais redes



Tendo por base o conteúdo acima referido, nomeadamente as entidades com interesse para o objetivo deste estudo, procedeu-se a uma recolha de informação junto dos principais *stakeholders* a nível Europeu.

Adicionalmente, esta afigura-se como crucial para posicionar as microempresas Portuguesas na frente do conhecimento e

do desenvolvimento industrial e conhecer as previsões de tendências tecnológicas e as políticas de acesso ao financiamento.



Comissão Europeia

Direção-Geral do Mercado Interno, da Indústria, do Empreendedorismo e das PME;

Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão;

Direção-Geral da Informática;

Direção-Geral da Investigação e da Inovação;

Agência Executiva para as PME;

Agência de Execução para a Inovação e as Redes.

Associações



A European Small Business Alliance (ESBA) é um grupo político não partidário, que trabalha em prol dos pequenos empresários e dos trabalhadores independentes.



SMEUnited, formalmente conhecida como UEAPME, é a associação de PME europeias com cerca de 70 organizações membros presentes em mais de 30 países europeus. A SMEUnited é uma organização de empregadores reconhecida, e um Parceiro Social Europeu que atua em nome das PME no Diálogo Social Europeu assim como em discussões com as instituições da UE.



A Aliança Europeia PME DIGITAL é uma comunidade de pequenas e médias empresas de TIC. Os membros são associações setoriais nacionais de PME digitais em 28 países e regiões da UE e vizinhos, agregando mais de 20.000 PME. A European Small Business Alliance (ESBA) é um grupo político não partidário, que trabalha em prol dos pequenos empresários e dos trabalhadores independentes.



PME Europa do PPE existe com a missão de trabalhar em prol dos direitos das pequenas e médias empresas (PME) determinadas áreas. Uma das grandes prioridades passa pelo acompanhamento e consciencialização legislativa sobre temas próximos às PME.



A CEA-PME (Confédération Européenne des Associations de Petites et Moyennes Entreprises) é uma federação de empresas sediada em Bruxelas que atualmente conta com 20 associações europeias de pequenas e médias empresas (PME) e mais de 2 milhões de empresas associados, empregando mais de 16 milhões de pessoas. Mantém relações com 11 associações parceiras na Europa, Américas, África, Ásia, Austrália e Nova Zelândia

Outros



O Banco Europeu de Investimento é a instituição de empréstimos a longo prazo sem fins lucrativos da União Europeia, criada em 1958 sob o Tratado de Roma. Sendo um “banco orientado por políticas”, cujos acionistas são os Estados-Membros da UE, o BEI utiliza as suas operações de financiamento para promover a integração europeia e a coesão social.



A Enterprise Europe Network ajuda as empresas a inovar e crescer numa escala internacional. É a maior rede de apoio do mundo para pequenas e médias empresas (PME) com ambições internacionais. A rede está ativa em mais de 60 países em todo o mundo. Reúne 3.000 especialistas de mais de 600 organizações-membro - todos reconhecidos pela sua excelência no que diz respeito ao apoio comercial.



O principal objetivo passa por formar uma massa crítica que fale a uma só voz, defendendo políticas europeias que enfatizam mais a partilha e a colaboração, como a força motriz por trás de uma economia europeia mais próspera, sustentável e competitiva.



A IP Europe reúne empresas e institutos de investigação europeus comprometidos com a inovação, desde PME a empresas globais e entidades de investigação sem fins lucrativos que operam em diversos setores industriais. Com sede global na Europa o objetivo passa por educar os legisladores europeus e dar voz a empresas inovadoras, incluindo PME, que dependem dos seus investimentos em I&D e patentes para obter sucesso.

Desta recolha resultou um conjunto de recomendações nas seguintes temáticas:

- Cooperação entre pares;
- Cooperação entre PME, microempresas e outras empresas de tipologia distinta, e;
- Cooperação entre PME, microempresas e entidades do sistema de Investigação e Inovação.

Porquê colaborar?

Este capítulo tem por objetivo abordar os benefícios e imprevistos que as mais variadas tipologias de negócios devem considerar quando trabalham em colaboração.

Com o crescimento e desenvolvimento exponencial do mundo dos negócios assim como com a necessidade de disponibilizar pacotes de serviços (trabalhos) cada vez mais complexos, torna-se cada vez mais complicado para as PME solucionar todos os desafios e condições “impostas” pelos clientes. Com o intuito de reforçar a sua posição no mercado, a formação de uma parceria colaborativa permitirá desenvolver projetos, que noutras condições não seriam possíveis de realizar.

Existe sempre uma razão válida para colaborar. A seguinte lista providencia um conjunto de áreas onde as parceiras colaborativas se afiguram como uma opção a considerar:



Exigências contratuais

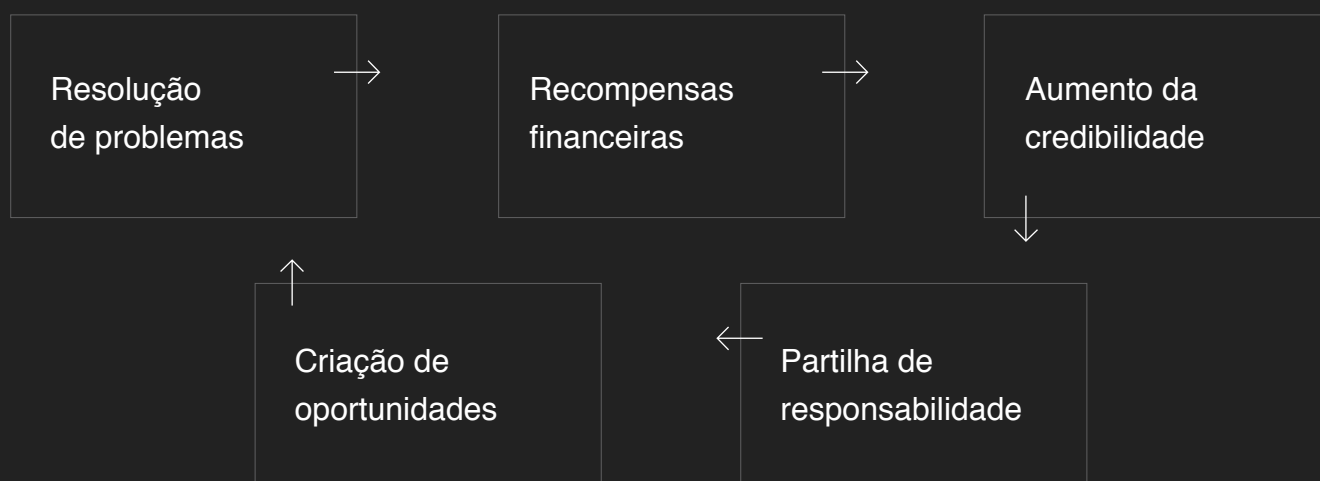
O tipo e a natureza do contrato que se pretende celebrar requer que a colaboração seja adotada preferencialmente.

Isto poderá acontecer de forma a reduzir o risco para o cliente através da partilha de responsabilidade e risco na cadeia de fornecimento.

Esta colaboração poderá significar trabalhar diretamente com o cliente através da tradicional relação cliente/fornecedor, ou, por outro lado, poderá

também significar um número alargado de fornecedores que se agruparam – criando uma equipa – capaz de realizar um trabalho de maior abrangência que não seria possível realizar por um fornecedor atuar a nível individual.

Este sistema de trabalho colaborativo supramencionado pode, portanto, ser conceptualizado como uma unidade organizacional que emerge resultante de um trabalho colaborativo, formal, informal, intencional ou até não intencional.



Os sistemas de trabalho colaborativo pressupõem determinados esforços conscientes de criação de estratégias, políticas e estruturas de forma a

institucionalizar valores, comportamentos e práticas que promovam a cooperação entre diferentes partes na organização.

Recompensas financeiras

Um grupo de empresas que se candidatam – com sucesso - a um projeto pode significar a aquisição de trabalho potencialmente fora do escopo normal de trabalho regularmente realizado. Por outro lado, a colaboração com outro parceiro pode simplesmente aumentar a

probabilidade de sucesso de concretização do trabalho. Tendo em conta que se despende um considerável número de horas e recursos internos na preparação de candidaturas, qualquer fator que aumente a probabilidade de contratação tem de ser considerada.

O todo é maior que a soma das partes

As empresas – individualmente consideradas – envolvidas numa determinada colaboração apresentam, cada uma, as suas áreas de especialização. Combinando assim diferentes competências que resultará num pacote alargado de competências de

resposta às exigências do cliente. Com isto, é possível por um lado reforçar as competências do especialista em questão, como por outro lado pode permitir a entrada de um especialista apenas para uma determinada área concreta do projeto.

Os riscos são demasiados altos para os enfrentar sozinho

As PME podem perceber que têm as competências para terminar um determinado contrato, mas o contrato pode significar um importante número de

riscos para o tamanho das operações. A colaboração permite a partilha mais apropriada dos riscos no projeto.

Responsabilidade partilhada

Ao abrigo de uma parceria colaborativa, as responsabilidades podem também ser partilhadas, utilizando os melhores

recursos disponíveis enquanto se distribui o trabalho exigido de uma forma justa e apropriada.

Combinar conhecimento e partilhar competências

Cada membro da colaboração terá diferentes níveis de competências e capacidades.

Estes vários níveis de conhecimento e experiência podem ser combinados.

Maior credibilidade

É importante para cada trabalho colaborativo que todo os parceiros partilhem o mesmo interesse e objetivo para o projeto. Paralelamente, tem também de existir um nível de confiança alto entre os parceiros envolvidos. O processo dificilmente será bem-sucedido sem estas componentes.

A habilidade em colaborar com outros parceiros e concluir um projeto com sucesso aumentará a credibilidade e a confiança no sucesso de futuros projetos das entidades envolvidas. Isto levará a uma maior confiança e reconhecimento, aumentando a possibilidade de colaboração futura com outras empresas.





Resolução de problemas

Os grupos colaborativos de resolução de problemas são definidos de forma a trabalhar em conjunto na resolução de problemas reais. Os membros desta tipologia de grupos partilham a mesma paixão, preocupação e compromisso. Estão interessados em fazer perguntas e entender os problemas comuns, assim como partilhar a sua experiência, as suas ferramentas e os métodos.

Os grupos – ou os seus membros – podem ter carácter permanente ou temporário por natureza, dependendo das necessidades dos projetos. Todos os membros do grupo terão obrigatoriamente de dar algum input, tanto no processo de decisão como na realização. Os membros são mutualmente responsáveis por pensar, ensinar, monitorizar e realizar por todos os outros membros do grupo.

Os grupos colaborativos requerem esforços intelectuais conjuntos e interações sociais de forma a resolver problemas em equipa. O conhecimento partilhado durante estas interações é adquirido durante as fases comunicação, negociação e produção. A capacidade de utilizar questões de forma a adquirir nova informação aumenta o entendimento e a competência na resolução de problemas.

Através da colaboração e comunicação, os membros, não raras vezes, aprendem uns com os outros o que permite construir conhecimento relevante que estimula o aparecimento de melhores resultados, quando comparado com o trabalho individual.

Oportunidades de financiamento

É provável que um grupo colaborativo tenha acesso a uma variedade de fontes de financiamento, particularmente se

estiver localizado em diferentes zonas geográficas.

Conjugação de recursos financeiros

Um grupo colaborativo, terá, em princípio, acesso a um maior número de mecanismos e recursos financeiros que poderão ser captados para o bem do projeto. Similarmente, tendo em conta que muitas empresas têm acesso a estruturas de desconto dos seus fornecedores, o grupo no seu todo terá acesso a maior qualidade,

preço reduzido e celeridade na realização de tarefas/atividades. Isto deverá proporcionar maior rapidez na conclusão dos projetos e melhoramento dos termos de pagamento tanto para o cliente como para a cadeia de fornecimento.



Modelos de formação de parcerias

Tanto o trabalho colaborativo como o espectro de organizações com que uma PME pode trabalhar podem assumir uma variedade de modelos. Na escolha de um parceiro, é recomendável considerar os seguintes fatores:

- **Experiência;**
- **Comportamento e cultura;**
- **Localização;**
- **Conjunto de competências;**
- **Tamanho da entidade.**

Não é incomum que acordos contratuais se desenvolvam em relações mais profundas, particularmente quando uma PME atua como entidade subcontratada. Esta abordagem apresenta o benefício de desenvolver um entendimento das capacidades/competências e comportamentos das duas entidades, o que poderá servir de base para uma relação de confiança duradoura.



A confiança é um elemento-chave para qualquer relação contratual, sendo o parceiro colaborativo ideal aquele com quem já se tenha trabalhado na implementação de vários projetos. É muito provável que o conjunto de competências de cada entidade seja diferente, permitindo que a divisão de trabalho ao abrigo de um acordo colaborativo seja facilmente determinada.

Outra razão a favor da colaboração diz respeito à possibilidade de criação de uma entrada no mercado que muitas vezes não está aberta a todos. Posto isto, é usual que PME de tipologia e área de atuação similares trabalhem em conjunto de forma a reforçar a sua oferta. Os desafios nestes acordos estão relacionados com a divisão de trabalho, tendo em conta que as PME são parecidas.

É importante considerar também as localizações geográficas na procura por um parceiro. Enquanto que as tecnologias baseadas em serviços *cloud* e as videoconferências tornam o trabalho remoto mais fácil e apelativo, existem importantes benefícios no desenvolvimento de relações através do diálogo presencial. As diferenças culturais podem também

dificultar o desenvolvimento de confiança, apesar de existirem bons exemplos de colaborações multi-país.

No geral, a colaboração funciona melhor com organizações de tamanho e cultura similares, no entanto é possível ser bem-sucedido com uma variedade de parceiros desde que exista um objetivo comum e a percepção de que ao trabalharem juntos estão a criar valor real para o cliente e para os parceiros individualmente.

Por princípio e tendo em conta o supramencionado, a melhor entidade para colaborar será aquela com o mesmo *mindset*, valores e cultura. Isto aplica-se tanto a um fornecedor, cliente ou até mesmo concorrente – mesmo de um mercado ou país diferente.

Escolha de um parceiro adequado

Encontrar um parceiro adequado assemelha-se à escolha de um cliente apropriado. A cadeia de fornecimento - em que a organização opera - deverá estar ao corrente da sua competência e da forma de fazer negócio. Certamente existem vários fóruns e grupos de trabalho em que uma

determinada cadeia de fornecimento está presente, incluindo clusters de negócios locais, sendo que a presença neste tipo de formatos se afigura como uma excelente forma de desenvolver relações profissionais.

Formação de parcerias

Quando duas ou mais entidades decidem – formalmente – trabalhar em conjunto com o intuito de perseguir um objetivo comum, a parceria poderá assumir a forma de uma aliança estratégica ou a formação de um consórcio. Existem parecenças entre as duas possibilidades de acordo, incluindo o facto de cada uma destas situações requerer que duas ou mais entidades trabalhem juntas.

Tanto uma aliança estratégica como a formação de um consórcio são desenhadas para um determinado período temporal. Existem benefícios e riscos associados

tanto com uma aliança estratégica como com a formação de um consórcio. Os contratos são concebidos antecipadamente de forma a traçar de que forma os lucros, vendas, riscos e responsabilidades serão partilhadas entre os parceiros.

1 Consórcio em Sociedade

2 Consórcio sem constituição de sociedade

Fatores a ter em conta

- Desejo do cliente por uma equipa integrada;
- Governação;
- Responsabilidade;
- Lucro (diluição da margem de lucro).

Questões a considerar no desenvolvimento de uma parceria:

- 1** Âmbito e divisão de tarefas relevantes para cada parceiro;
- 2** Que modelo providencia ao cliente e aos parceiros maior probabilidade de sucesso;
- 3** Como é que os parceiros se vão apresentar ao cliente – como uma entidade ou entidades separadas;
- 4** Processo de governação e requisitos administrativos de cada parceiro;
- 5** Como é que o risco e a responsabilidade serão distribuídos;
- 6** Como é que será feita a gestão do lucro;
- 7** Até que medida cada parceiro será responsável pela sua atividade;
- 8** Até que medida podem ocorrer *overlaps* de competência;
- 9** Duração do envolvimento da maioria dos parceiros nas respetivas atividades.

Qualquer uma das opções de consórcio pode assumir a forma de sociedade ou não. No geral, um consórcio em sociedade é apenas considerado para projetos com grande dimensão, ou de tal forma arriscados que requerem a criação de um veículo em específico (empresa) que realize os trabalhos.

Para projetos definidos, os consórcios sem constituição de sociedade têm todas as vantagens da estrutura de um consórcio, mas não apresentam o mesmo rigor em termos de separação.

Existem, portanto, duas opções a considerar:

Consórcio em Sociedade

Esta tipologia de consórcio baseia-se na formação de uma organização ou empresa, uma entidade legal separada registada em que cada uma das partes é detentora de uma parte. Esta opção requer um dispêndio significativo de tempo e recursos, sendo, portanto, apenas recomendável para projetos de grande dimensão. Esta opção atua como uma empresa

independente com capital próprio investido pelos seus proprietários, podendo ser uma sociedade de responsabilidade limitada. A sua formação necessitará sempre de aprovação da Direção e poderá requerer uma reunião de *shareholders* para aprovação visto que poderá, muito provavelmente, afetar o valor da empresa.

Benefícios

As Sociedades controladoras estão protegidas de responsabilidades e recebem dividendos de receitas geradas com necessidade de custos reduzidos.

Possíveis desvantagens

Requer uma estrutura corporativa e têm obrigatoriamente de cumprir com regras corporativas incluindo lançamentos contabilísticos. Existem também custos importantes na criação e gestão da Sociedade, assim como o facto de os seguros necessários poderem ter custos importantes.

Consórcio sem constituição de sociedade

Esta opção assume a forma de um acordo de negócio em que as partes concluem um projeto – ou partes dele – sob a forma de uma só entidade e dividem recursos sem distinção na responsabilidade.

Este modelo é apropriado onde as competências, capacidades e escopo dos projetos dos parceiros estão desde logo alinhados. O lucro, riscos e responsabilidade são partilhados de acordo com uma divisão previamente estabelecida.

A responsabilidade é geralmente suportada solidariamente, e este acordo irá normalmente incluir indemnizações “cruzadas” de forma a que nenhuma parte suporte uma responsabilidade maior do que a sua participação percentual previamente acordada. Grosso modo, os parceiros exercem o controlo da empresa e conseqüentemente partilham receitas, despesas e ativos.

Benefícios

Não requer a incorporação de uma entidade legal o que facilita a criação e fecho de operações, assim como não requer a criação de uma estrutura corporativa que cumpra com leis corporativas da jurisdição em questão. Divisão igual de lucros e responsabilidade, o que permite o foco na entrega de qualidade de forma a promover comportamentos positivos. O cliente tem um único ponto de contacto. Valores e crenças comuns.

Possíveis desvantagens

Risco e responsabilidades partilhadas.

Requisitos comportamentais de suporte de um projeto colaborativo

Não existe uma fórmula mágica que possa garantir uma colaboração bem-sucedida, no entanto, existe um número de “ingredientes” que podem melhorar as probabilidades de criação e manutenção de uma colaboração. Esta seção olha para partes do processo e requisitos comportamentais que vão suportar um projeto colaborativo.



Perceber qual o argumento-chave de venda

Cada entidade participante deverá ser aberta e honesta sobre as suas capacidades, recursos e outros argumentos específicos que podem oferecer. Ao estabelecer isto formalmente

logo desde início permitirá que todas as partes assegurem que os seus esforços e partilha de risco seja contrabalançada com a potencial recompensa.

Definição liminar do acordo

É de facto crucial estabelecer formalmente os acordos em específico da colaboração na primeira oportunidade. Os riscos deverão ser partilhados de uma forma

justa, em linha com os potenciais benefícios, e os objetivos deverão ser estabelecidos de uma forma conjunta entre todos os parceiros envolvidos.

Cultura

A cultura dos projetos colaborativos será determinada pelos valores e práticas partilhadas pelos membros. Cumpre considerar, na fase de seleção, se as entidades candidatas partilham

comportamentos culturais particularmente importantes, como a incorporação de práticas abertas, honestas e transparentes ao abrigo do acordo colaborativo.

Valores e liderança comuns

A liderança de um projeto colaborativo será instrumental, dependendo da sua eficácia. Os lugares de liderança deverão ser preenchidos pelas pessoas mais competentes para a atividade,

independentemente da sua empresa. Grosso modo, deve assegurar-se que a equipa de liderança é equitativa, representativa e que serve as necessidades do projeto colaborativo.

Desafios e barreiras



Recurso e Planejamento

Os recursos devem ser alocados de acordo com as competências e habilidades de cada entidade de forma a utilizá-las com maior eficiência, senso de justiça e proporcionalidade. Para as PME que

operam geralmente com meios limitados, alocar recursos em trabalho colaborativo pode ser difícil, particularmente onde os ganhos não são imediatos e óbvios.

Cultura e Personalidade

Um fator importante do trabalho colaborativo é assumir as culturas e os comportamentos certos, e criar uma estrutura onde esta irá florescer.

Assim, é essencial que os indivíduos e organizações envolvidas entendam aquilo que impulsiona os comportamentos colaborativos.

Confiança e Transparência

A confiança e a transparência podem ser lentas de construir e as PME são muitas vezes relutantes na partilha de informação

por medo de perderem as suas vantagens comerciais, especialmente quando trabalham com concorrentes.

Conflito de interesses

Os conflitos de interesses podem surgir quando determinados objetivos, responsabilidades e funções estão indefinidos ou dúbios. Ocorrem internamente quando duas ou mais partes não são claras relativamente a quem faz

o quê e acabam por competir umas com as outras; externamente quando um dos membros tem objetivos conflituosos entre o grupo de trabalho colaborativo e a sua própria organização.

Governança

Uma clara estrutura de governação que sustente processos e procedimentos transparentes estimulará a confiança e abertura. Concordar com uma determinada estrutura de governação pode não raras

vezes ser difícil para as PME que operam baseadas em modelos hierárquicos e que estão acostumadas a modelos de negócios top-down.

Sistema de gestão

É fundamental a existência de sistemas de gestão robustos que promovam a transparência. É também importante ter sistemas de gestão eficazes

que permitam que os custos sejam repartidos, controlados e identificados de forma eficiente.

Clientes Relutantes

Nem todos os clientes pretendem um modelo de trabalho colaborativo. Isto acontece geralmente porque o cliente não

entende o potencial do valor requerido e quais os benefícios que daqui podem advir.

Definição do ADN da organização

Uma das barreiras do trabalho colaborativo é a falta de perceção da definição do ADN da organização (isto é, qual é o tipo de organização e qual o serviço que disponibiliza). Caso uma entidade não

reúna informação sobre isso será difícil para qualquer colaboração estabelecer metas e definir objetivos, assim com captar potenciais clientes.

Exemplos de boas práticas: Programas e iniciativas



Neste capítulo são divulgados exemplos de boas práticas de promoção e estímulo da colaboração entre PME e entre PME e outras entidades de tipologia distinta,

informando desta forma as PME nacionais de programas/ iniciativas a que se podem associar ou exemplos de boas

práticas que podem ser replicadas na realidade nacional.



Programas



Centros Catapult

Os Centros Catapult são centros físicos independentes que ligam os negócios com a investigação e desenvolvimento da comunidade académica.

Mais informação: <https://catapult.org.uk/>



Vouchers Schemes

Os vouchers para a inovação são pequenas linhas de crédito providenciadas pelas autoridades nacionais para as PME comprarem serviços com o objetivo de incorporar inovação - novos produtos, processos ou serviços – nas suas operações de negócio.

Mais informação: <https://innovoucher.eu/main/index.php>



INNOSUP 1

O Innosup 1 é um mecanismo de financiamento do Horizonte 2020 direcionado a projetos de facilitação de clusters para novas cadeias de valor industriais. Apoia PME a desenvolver novas cadeias de valor que combinem diferentes setores de negócio e estimula a inovação através da combinação de competências de diferentes domínios.

Mais informação: <https://ec.europa.eu/easme/en/news/innosup-1-providing-innovation-support-smes-develop-cross-sectoral-value-chains>

Projetos



KATANA

Presta apoio a empreendedores do setor agrícola e das TIC a introduzir as suas ideias no mercado.

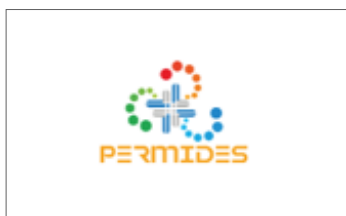
Mais informação: <https://katanaproject.eu/>



NEPTUNE

Presta apoio à temática do crescimento azul através da junção de tecnologia relacionado com a água, espaço, TIC e agricultura.

Mais informação: <http://www.neptune-project.eu/>



PERMIDES

Agrega os setores das TIC e biofarmacêutico com o intuito de criar avanços na medicina de precisão

Mais informação: <http://permides.eu/>



SuperBIO

Apoia o desenvolvimento de cadeias de valor inovadoras na economia biológica.

Mais informação: <http://www.h2020-superbio.eu/>



ACTTiVate

Apoia a reindustrialização nos setores aeroespacial, agrícola, da saúde e das TIC.

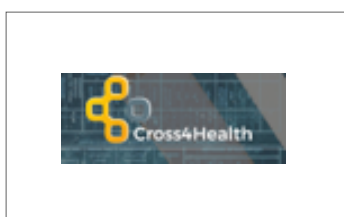
Mais informação: <https://activate.eu/>



INCluSilver

Combina o setor agrícola, o setor das TIC e o setor criativo de forma a promover uma nutrição personalizada para a população mais idosa.

Mais informação: <https://www.inclusilver.eu/>



Cross4Health

Combina os setores aeroespacial, da energia, biotecnologia e das TIC de forma a prestar cuidados de saúde personalizados.

Mais informação: <https://www.cross4health.eu/>



IoT4Industry

Integra a Internet das Coisas e os componentes relacionados no processo de industrial e de fabricação.

Mais informação: <https://www.iiot4industry.eu/>

Mapeamento de Ações



Este Mapeamento decorre da informação constante deste documento, assim como de medidas e recomendações introduzidas pela Comissão Europeia e da recolha de informação levada a cabo por este projeto.

Este estabelece um conjunto de objetivos e ações agrupadas por tema, que foram identificadas na idealização deste estudo.

Com isto, pretende-se identificar um conjunto de ações importantes a serem consideradas pelas PME.



Acesso a financiamento europeu

As PME representam mais de 99% dos negócios da UE, sendo crucial apoiar o seu crescimento e inovação. No entanto, uma das barreiras mais difíceis de ultrapassar passa exatamente pelo acesso a financiamento.

Existe, portanto, a necessidade de aumentar a literacia financeira das PME de forma a que aumentem o seu conhecimento e consciencialização sobre os recursos financeiros e programas de apoio de que podem beneficiar.

Objetivo	Ação	Stakeholder/Parceiro
Aumentar o acesso a financiamento europeu – Programas diretamente geridos pela Comissão Europeia / Subvenções	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar quais as políticas da UE que estão relacionadas com a atuação da PME • Procurar pela call for proposal ou pelo programa adequado (ex. SME Instrument) • Participar em eventos organizados pela Comissão (ex. InfoDays) 	Comissão Europeia (Direções-Gerais)
Aumentar acesso a financiamento europeu – Instrumentos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar intermediários • Participar nos EU Access to Finance Days 	Comissão Europeia (Direções-Gerais)
Aumentar conhecimento sobre acesso a financiamento europeu	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo das iniciativas da UE mais importantes no acesso a financiamento europeu para PME • Participação em eventos de disseminação da Comissão e eventos nacionais organizados pelas Agências nacionais ou Consultoras 	Comissão Europeia (Direções-Gerais) Agências Nacionais Consultoras de financiamento europeu

Melhorar o acesso ao mercado / Associativismo

As PME não estão suficientemente informadas sobre como aceder a diferentes mercados, não estando igualmente informadas sobre determinados requisitos internacionais. Tendo por base o exposto

no capítulo “Modelos e parceiros” entendemos ser importante considerar a promoção de acordos/parcerias tendo por base os fatores demonstrados nesse capítulo.

Objetivo	Ação	Stakeholder/Parceiro
Integração na cadeia de fornecimento global	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar e promover parcerias com entidades de tipologia distinta • Promover acordos com outras PME • Promover a adoção de standards internacionais 	PME Universidades Instituições de transferência de tecnologia Grandes organizações
Aproveitar o potencial das mais recentes tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar e promover parcerias com entidades de tipologia distinta • Promover acordos com outras PME • Concorrer a programas de financiamento europeu 	PME Universidades Instituições de transferência de tecnologia Grandes organizações

Promover a produtividade, tecnologia e inovação / Desmaterialização de processos ao longo da cadeia de valor

Os melhoramentos na produtividade e na tecnologia são considerados os impulsionadores na integração em redes de corporações multinacionais/grandes organizações. Adicionalmente, as PME são consideradas como tendo uma melhor

performance quando estão alinhadas com grandes organizações. Nesta ótica, os clusters industriais podem ajudar as PME a melhorar a produtividade e estimular a inovação.

Objetivo	Ação	Stakeholder/Parceiro
Aumento da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> Melhor compreensão de medidas de produtividade relevantes Promoção do investimento Melhoramento das competências de gestão de produção 	PME Universidades Instituições de transferência de tecnologia Grandes organizações
Reforço dos clusters da indústria	<ul style="list-style-type: none"> Promover a ligação entre PME e ente PME e grandes organizações Promoção de tecnologia e competências para reforço dos clusters da indústria 	PME Universidades Instituições de transferência de tecnologia Grandes organizações
Promoção da inovação como vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Promoção do uso da tecnologia e aplicação no negócio para a inovação Reforço dos serviços de suporte à informação e inovação Reforço da colaboração entre o setor académico e o setor empresarial 	PME Universidades Instituições de transferência de tecnologia Grandes organizações

Conclusões



A revolução digital está a transformar o mundo que conhecemos a uma velocidade sem precedentes. As tecnologias digitais mudaram a forma como as empresas operam, como as pessoas se relacionam e trocam informação, e como interagem com os setores público e privado.

Atualmente, as empresas e cidadãos europeus requerem um quadro político adequado e competências apropriadas a esta nova realidade, assim como infraestruturas que possam usufruir do enorme valor criado pela economia digital e potenciar uma transformação digital de sucesso.

Nesta ótica, a União Europeia aumentou e continuará a aumentar o apoio prestado à transformação digital nos próximos anos, como ilustrado pelo Programa Europa Digital (2021-2027) acima referido, que será o primeiro programa de financiamento inteiramente dedicado ao apoio da transformação digital na UE. No entanto, serão necessárias mais iniciativas e ações por parte das instituições europeias, com o objetivo de incrementar o investimento,

estimular a inovação e potenciar a digitalização das empresas, assim como reduzir as barreiras, todavia existentes no mercado único, desenvolvendo um quadro legal favorável às tecnologias avançadas referidas neste estudo, como a inteligência artificial e a cibersegurança³⁴.

Na linha do que aqui foi escrito, pretende-se com este estudo caracterizar a realidade europeia no que às PME e à transformação digital diz respeito. Esta análise permite-nos concluir que há muito trabalho ainda por desenvolver, assim como informação diversa que merece ser clarificada e melhor divulgada. Este é um dos grandes objetivos do presente estudo, divulgar as tendências no âmbito da transformação digital europeia que devem ser tidas em conta, clarificar as iniciativas/ações levadas

34. Ver EU policies – Delivering for citizens EPRS | European Parliamentary Research Service Authors: Mar Negreiro and Tambiana Madiega Members' Research Service PE 633.171 – February 2019 EN Digital transformation

a cabo pelas Instituições europeias para as PME e assim identificar e orientar as PME no sentido de aproveitarem as diversas oportunidades que daqui decorrem, não só em termos de financiamento mas sobretudo em termos de ações colaborativas futuras que - com certeza - serão essenciais no aumento da competitividade e no crescimento das PME nacionais.

Com base nas boas práticas e oportunidades identificadas, o estudo requer o tratamento desta informação e consequente formulação do caminho concreto a seguir.

Neste sentido e com base na recolha de informação efetuado, pretendeu-se agregar um conjunto importante de recomendações aquando da formação de parcerias com vista ao desenvolvimento de trabalho colaborativo entre PME e entre PME e outras entidades de tipologia distinta. O desenvolvimento deste exercício permitiu, por sua vez, construir um Mapeamento de ações de relevo com carácter informativo para as PME nacionais.



Cofinanciado por:



Fundo Europeu de
Desenvolvimento Regional

AEP LINK

aeplink@aeportugal.pt

www.aeplink.pt

229 981 500