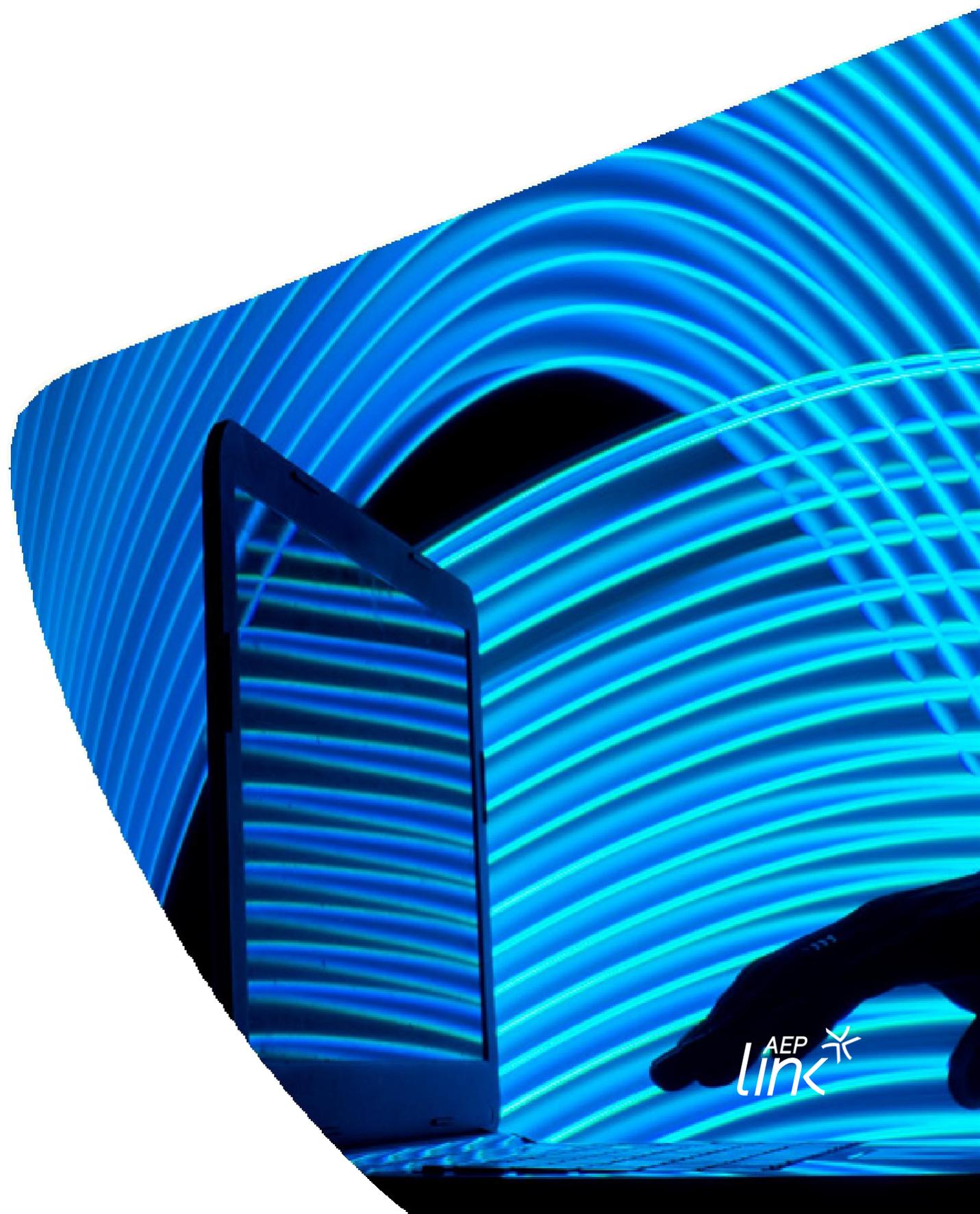


# Avaliação Externa do Projeto AEP Link

Relatório Final de Avaliação  
Outubro de 2020



AEP  
link

# Conteúdo

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>1. Objeto, âmbito e metodologia do estudo de avaliação</b>	<b>4</b>
<b>2. Resultados do estudo de avaliação</b>	<b>16</b>
2.1. Em que medida é que o projeto AEP Link responde a necessidades efetivas das PME?	17
2.2. Qual o grau de cumprimento das metas dos indicadores de realização e resultado do projeto?	18
2.3. Quais os resultados alcançados nos domínios das práticas de colaboração e da produção de informação, tendo em vista contribuir para a competitividade das PME?	20
2.4. Quais as perspetivas de continuidade do portal Link PME no pós-projeto?	27
<b>3. Conclusões e recomendações</b>	<b>30</b>

# Introdução

O projeto AEP Link, cofinanciado pelo COMPETE 2020, terminou em outubro do corrente ano e focou-se na produção de informação empresarial e na criação e desenvolvimento de uma plataforma colaborativa/ portal online, tendo em vista a promoção da colaboração entre as PME e outros stakeholders em domínios críticos da competitividade (economia digital, inovação e investimento).

Este relatório final de avaliação organiza-se em torno da resposta a um conjunto de questões de avaliação que constituem o referencial central do trabalho desenvolvido e abordam a relevância, a eficácia e a sustentabilidade do projeto.

A análise efetuada e as conclusões apresentadas baseiam-se na informação recolhida através da combinatória das metodologias de âmbito quantitativo e qualitativo considerando várias fontes de informação de tipologia documental e estatística e de recolhas de terreno junto dos agentes envolvidos no desenvolvimento do projeto.

## O documento está estruturado do seguinte modo:

1. Faz o enquadramento geral da avaliação e apresenta o objeto, âmbito e metodologia.
2. Apresenta os principais resultados da avaliação, que se organizam a partir da resposta às questões da avaliação.
3. Dedicar-se às conclusões e recomendações.

# Objeto, âmbito e metodologia do estudo de avaliação



O objeto do estudo de avaliação é o projeto AEP Link, desenvolvido no âmbito de uma candidatura ao Programa Operacional COMPETE 2020, objetivo temático 3

- Reforçar a competitividade das PME
- Sistema de Apoio a Ações Coletivas - Qualificação.

O projeto capitaliza o conhecimento e experiência da AEP no apoio ao desenvolvimento das empresas e

está focado nas PME, visando “ajudar as empresas a crescer, através do desenvolvimento de práticas de cooperação no tecido empresarial, em torno dos fatores críticos de competitividade: economia digital, inovação e investimento” (Relatório de Atividades, junho 2020).

## **Esta orientação global ramifica-se em dois objetivos estratégicos que explicitam os resultados pretendidos:**

- 01** Desenvolver práticas de colaboração entre PME e com múltiplos stakeholders no âmbito dos fatores críticos de competitividade da inovação, do investimento e da economia digital, através da criação e dinamização de uma plataforma digital colaborativa.
- 02** Desenvolver e produzir informação económica relativamente aos fatores críticos de competitividade, permitindo difundir informação estratégica às PME e promover o surgimento de oportunidades de cooperação entre PME e a rede de stakeholders.

**A identificação das realizações pretendidas, que correspondem aos objetivos operacionais do projeto, clarifica a intervenção visada:**

### **Identificação de Oportunidades**

A produção de informação sobre os fatores críticos da competitividade das PME, tendo em vista a identificação de oportunidades de melhoria a concretizar via plataforma colaborativa;

### **Portal Online Agregador**

O desenvolvimento de uma plataforma colaborativa, 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;

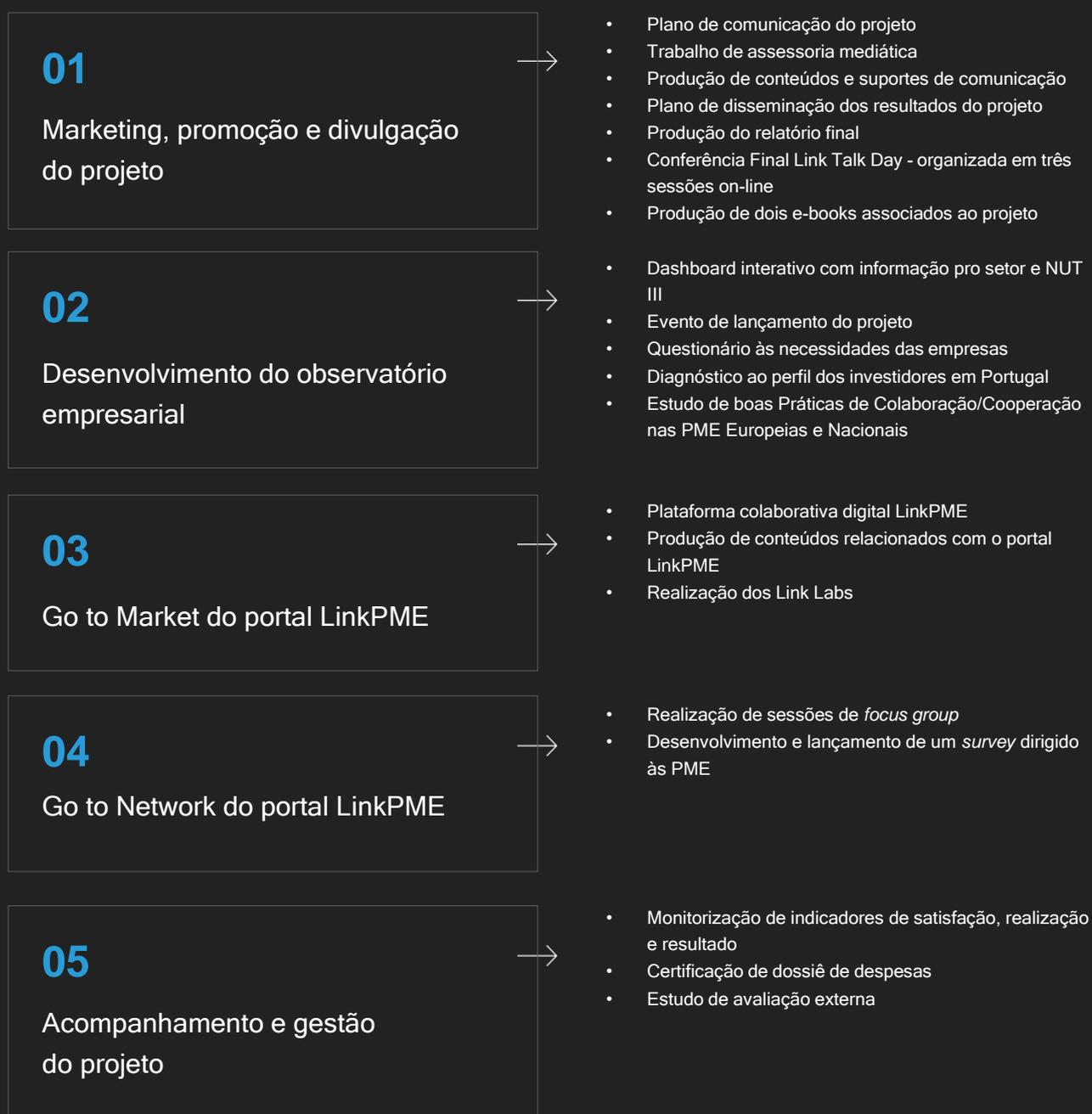
### **Colaboração entre PME**

O desenvolvimento da colaboração entre PME e outros stakeholders para identificar, potenciar e concretizar novas oportunidades de negócio e parceria com as PME nos fatores críticos de competitividade.



## Áreas de atividades e ações do AEP Link

Para responder a estes objetivos o projeto organizou-se em três áreas de atividade principais (desenvolvimento do Observatório Empresarial e Portal Link PME, composto por duas componentes), às quais acrescem duas atividades transversais ao desenvolvimento do projeto (marketing e gestão), tal como é possível observar na figura seguinte.



O desenvolvimento do projeto respeitou as atividades previstas em sede de candidatura, excetuando a conferência final de encerramento, que estava prevista para abril de 2020, num único evento presencial, e foi substituída por três eventos online, realizados em julho.

Este ajustamento decorrente da crise sanitária COVID 19 não teve repercussões no projeto, aliás excetuando a prorrogação da data de encerramento (prevista para abril e adiada para outubro deste ano), não se identificam outros efeitos relevantes da crise sanitária no desenvolvimento do projeto.



Orientado para promover práticas de cooperação e coopetição no tecido empresarial a capacidade de mobilização das PME e da rede de stakeholders constitui um eixo relevante da dinâmica esperada do projeto, assumindo essa

rede um conceito alargado às empresas de maior dimensão, entidades do sistema científico e tecnológico e investidores de capital de risco, bem como à rede de colaboração ao serviço das PME com enfoque mais regional.

## **A constituição da parceria de desenvolvimento do projeto reforça esta ideia de rede e de colaboração, que se evidencia nos elementos que a constituem, nomeadamente:**

A AEP, promotor do projeto e responsável pela gestão e acompanhamento global das atividades e dos resultados, integrando também uma participação no apoio à execução, por via da mobilização da sua rede de parceiros e da representação institucional.

Os parceiros do projeto (Konica Minolta, Iberinform e Crédito y Caución), que mobilizaram recursos e contactos para a abordagem às questões do investimento e da economia digital e participaram nas atividades de disseminação e no acompanhamento geral do projeto.

Finalmente, a empresa Deloitte Portugal, responsável pela organização, montagem e execução das atividades do projeto, nas componentes do observatório empresarial, do portal e do marketing e promoção do projeto, bem como na dinamização das múltiplas ações de interação direta com os destinatários do projeto.

Em termos geográficos, as atividades do AEP Link incidem nas regiões Norte, Centro e Alentejo, mas tendo em consideração as ferramentas digitais concebidas e propostas no âmbito do projeto, nomeadamente o portal colaborativo, assume-se que os resultados não se circunscrevem a estas regiões.

Relativamente à dinâmica da implementação e ao calendário do projeto, o final do primeiro trimestre de 2019 constituiu um marco importante, na medida em que correspondeu ao início de algumas das atividades centrais do Observatório Empresarial, nomeadamente os Link Labs, e à entrada em funcionamento da plataforma colaborativa/ portal online.

A apresentação do objeto da avaliação é encerrada com uma figura que apresenta de forma esquemática o projeto, que permite uma visualização integrada dos diferentes níveis de objetivo e constitui um referencial que é usado no apoio à apreciação da execução e dos resultados alcançados (Figura 2).

Assim, no primeiro patamar, no quadrante esquerdo da figura, é identificado o nível das atividades e das realizações, que corresponde à execução das grandes áreas de intervenção – Observatório Empresarial, Portal, Marketing e Gestão e Acompanhamento.

No segundo patamar, são descritos os objetivos operacionais e estratégicos do projeto que se materializam nos resultados imediatos e de curto prazo, que decorrem da implementação das grandes áreas de intervenção.

O último patamar, corresponde ao contributo esperado do projeto para um objetivo de nível superior, remetendo para o seu enquadramento no SIAC, Sistema de Apoio às Ações Coletivas, e nos fins visados por este sistema de apoio à competitividade das empresas.

No quadrante intermédio da figura são apresentados os indicadores de realização e de resultado e respetivas metas, definidas em sede de candidatura, que estão relacionados com os diferentes níveis de objetivo e permitem elucidar a orientação dos resultados esperados do projeto.

Adicionalmente, no quadrante direito da figura, é feita referência ao contributo do projeto para a missão da AEP de “oferta de serviços que potenciem a competitividade do tecido empresarial”, que é um objetivo implícito da promoção do projeto. Relativamente ao âmbito e objetivos do trabalho de avaliação, o Caderno de Encargos que define o trabalho refere que o estudo de avaliação externa serve para “monitorizar o projeto de forma isenta e produzir conclusões e recomendações como produto da análise detalhada das atividades desenvolvidas e da sua repercussão”.



**Neste contexto, os objetivos definidos para o trabalho de avaliação são os seguintes:**

### **Desempenho do projeto**

Produzir juízos quanto ao desempenho do projeto, avaliando a relação entre a execução e os resultados alcançados e os objetivos e metas definidas, apreciando os processos de implementação e antecipando impactos de médio prazo.

### **Melhoria da implementação do projeto**

Produzir recomendações que contribuam para a melhoria da implementação do projeto e para as condições de sustentabilidade das atividades e dos resultados.



Figura 2

## Visão esquemática do AEP Link



### Resultados (ver indicadores na página 19)

Contribuir para a missão da AEP-CCI de promoção e defesa da atividade empresarial, da oferta de serviços que potenciem a competitividade do tecido empresarial, em especial junto do segmento das PME

A concretização da orientação do trabalho de avaliação é plasmada no quadro de critérios e questões de avaliação dotadas e que se apresenta no quadro seguinte.

## Critérios e questões de avaliação

### Relevância

Em que medida é que o projeto responde a necessidades efetivas da PME?

### Eficácia

Qual o grau de cumprimento das metas definidas para os indicadores de realização e de resultado do projeto?  
Quais os resultados alcançados nos domínios das práticas de colaboração e da produção de informação, tendo em vista contribuir para a competitividade das PME?  
Que recomendações se podem produzir para projetos similares?

### Sustentabilidade

Como se pode perspetivar a continuidade das atividades do projeto, em particular o portal Link PME?

O presente relatório, correspondente ao relatório final de avaliação, assume como referência as realizações alcançadas até agosto de 2020, o que corresponde ao desenvolvimento integral do projeto.

A abordagem metodológica consistiu numa combinatória das metodologias de âmbito quantitativo e qualitativo considerando várias fontes de informação, de tipologia documental e estatística e com recurso a recolhas diretas e de âmbito qualitativo junto dos agentes envolvidos na implementação do projeto, conforme é apresentado no quadro seguinte.

Em termos gerais o trabalho de avaliação seguiu o definido inicialmente, no que respeita à abordagem prevista e às recolhas de informação.

O aspeto mais crítico relaciona-se com as limitações da representatividade estatística da informação recolhida diretamente junto das empresas abrangidas pelo projeto.

Esta questão inclui a informação recolhida pela equipa do projeto (inquéritos e survey final) e o inquérito aplicado no âmbito deste estudo de avaliação, registando-se alguma fadiga das empresas face aos diversos momentos de recolha de informação. Como forma de contornar estas limitações, foi dada atenção suplementar à triangulação das fontes acionadas e à ponderação da informação de carácter qualitativo.



## Fontes de informação

Fonte	Descrição
<b>Informação documental e estatística</b>	Documentação produzida no âmbito da gestão do projeto, nomeadamente dossier técnico de candidatura e documentos de preparação e dinamização das atividades, incluindo os produtos que correspondem aos entregáveis do projeto. Acresce a informação estatística relativa à execução do projeto, nomeadamente a informação dos indicadores de realização, satisfação e resultado.
<b>Observação não participante</b>	Presença em eventos do projeto como forma de conhecimento do objeto da avaliação, tendo sido materializada na assistência sete eventos das diversas áreas de atividade que implicaram a interação direta com os destinatários – <i>Link Labs, Focus Group e Link Talk Day</i> .
<b>Entrevistas com empresas</b>	Auscultação, através de entrevista telefónica (dezembro de 2019 e setembro de 2020) a uma amostra de empresas (5 empresas), com o objetivo de apoiar a análise mais aprofundada da implementação do projeto.
<b>Inquérito às empresas utilizadoras do Portal Link PME</b>	Inquérito on-line (setembro de 2020) a uma amostra das empresas que utilizaram o Portal Link PME na componente da bolsa de oportunidades; o inquérito foi aplicado a um universo de 32 empresas, tendo sido recebidas 15 respostas válidas.
<b>Entrevistas com parceria de organizações de apoio ao projeto</b>	Entrevistas com os sponsors do projeto Iberinform e Crédito y Caución (outubro e dezembro de 2019) e com elementos de rede parceiros da AEP envolvidos na organização dos Link Labs (AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave, InovCluster / Castelo Branco, novembro de 2019).
<b>Reuniões de trabalho com equipa técnica do projeto</b>	Entrevistas e reuniões com a equipa do promotor AEP e do prestador de serviços Deloitte Portugal com o objetivo de recolher informação sobre o desenvolvimento do projeto e contributos para a reflexão da relativa aos resultados alcançados e à continuidade das atividades.

# Resultados do estudo de avaliação



## Em que medida é que o projeto AEP Link responde a necessidades efetivas das PME?

A informação qualitativa recolhida no contacto com parceiros e destinatários do projeto reforça a importância dada às falhas de mercado identificadas em diagnóstico e enfatiza a relevância do projeto.

As empresas envolvidas nos Link Labs reforçam o reconhecimento da importância do projeto e da sua vocação para intervir na dinamização da cooperação das PME com diferentes stakeholders, ainda que essa cooperação seja nomeada num sentido global e não necessariamente associada aos fatores críticos que constam da orientação do projeto - digitalização, inovação e investimento.

A opinião partilhada pelas empresas auscultadas ao reforçar a pertinência da orientação do projeto para promover a cooperação entre as PME e com empresas de maior dimensão e outros agentes do ecossistema empresarial, também reconhece que uma parte significativa das PME não está habituada a cooperar, portanto a sua mobilização para estas iniciativas é complexa e exige uma intervenção de proximidade e de contacto personalizado.

Em síntese, pode-se afirmar que as problemáticas de competitividade empresarial que o projeto visa colmatar são relevantes e que o contributo esperado para a promoção da cooperação das PME

entre si e com múltiplos stakeholders, empresas de maior dimensão, entidades do SCT e investidores de capital de risco é coerente com essas problemáticas e desafios de desenvolvimento das PME.

### **Cooperação empresarial em contexto de pandemia.**

Com o novo contexto decorrente da pandemia e a incerteza face à evolução social e económica de curto e médio prazo, a ideia das práticas de cooperação e de partilha no tecido empresarial e o trabalho em torno dos fatores críticos que são alvo do projeto ganham nova atualidade e pertinência, embora seja de esperar que as problemáticas específicas do investimento, da digitalização e da inovação se tenham alterado face ao diagnóstico que esteve na base do projeto. Em qualquer caso, porque o fecho da execução do projeto coincide com a emergência da pandemia, os reflexos da crise no desenvolvimento do projeto são muito limitados.

A relação dos objetivos e racional de intervenção do projeto (produção de informação e plataforma colaborativa digital online, apoiados em ações de disseminação), com a maturidade do tecido empresarial, a grandeza das metas definidas e a duração e cronograma apontam para um projeto ambicioso e muito dependente da dimensão de angariação das PME.

## Qual o grau de cumprimento das metas dos indicadores de realização e resultado do projeto?

A análise do cumprimento das metas definidas para os indicadores de apoio à monitorização e gestão do projeto constitui uma importante linha da avaliação, na medida em que por definição os indicadores refletem o alcance das realizações e dos resultados do projeto.

A informação analisada corresponde ao apuramento dos valores dos indicadores disponibilizados pela AEP e abrange a bateria de indicadores de realização, satisfação e resultado inscritos na candidatura, sendo que os de resultado

correspondem a metas contratualizadas com a entidade financiadora em sede de aprovação do projeto (Quadro 3. Indicadores do projeto).

O estudo dos valores apurados para os indicadores de realização e resultado revela que, no final do projeto (valores reportados a agosto de 2020), na generalidade dos casos as metas definidas foram alcançadas ou mesmo superadas, o que permite as seguintes conclusões gerais:

- 01** Na maior parte das atividades realizadas o projeto cumpriu os requisitos quantitativos definidos, com maior sucesso nas realizações no âmbito da produção de informação/ Observatório Empresarial e com mais dificuldade nas que dependeram da iniciativa das próprias empresas como é evidente na reduzida dinâmica de adesão aos serviços do portal online Link PME.
- 02** Os indicadores de satisfação e de resultado indicam que as empresas e outros stakeholders que participaram no projeto valorizam positivamente as atividades realizadas e os resultados alcançados.

Na componente do Observatório Empresarial, dedicada essencialmente à produção e disponibilização de conhecimento sobre fatores críticos de

competitividade das PME, os valores aferidos para os indicadores são globalmente muito positivos.

## Indicadores do projeto por área de atividade em Agosto de 2020

			Meta	Valor
<b>Observatório Empresarial</b>				
Dashboard interativo	Acessos ao dashboard	Realização	1000	1529
Evento de lançamento	Participantes	Realização	120	133
Diagnóstico às empresas	Respostas (questionário às empresas)	Realização	2230	1771
Diagnóstico ao perfil dos investidores	Respostas (questionário aos investidores)	Realização	40	42
Estudo de boas práticas internacionais	Visualizações (e-book)	Realização	750	563
<b>Go to market do Portal LinkPME</b>				
Desenvolvimento do portal	Registos no portal	Realização	1500	1335
	Oportunidades publicada(s)	Realização	s/meta	114
Conteúdos para portal	Visualizações do manual de utilização	Realização	1000	1239
Link Labs	Participantes	Realização	720	716
	% de respostas que pontuam grau de utilidade nos níveis 4/5	Satisfação	75%	90%
<b>Go to network do Portal LinkPME</b>				
Sessões de focus group	Participantes	Realização	60	42
	% de respostas que pontuam grau de utilidade nos níveis 4/5	Satisfação	75%	91%
Survey dirigido às PME	Novos registos no portal	Realização	250	275
<b>Marketing</b>				
Conferência final	Participantes	Realização	150	165

## Indicadores comuns em Agosto de 2020

<b>Marketing</b>				
Número de ações de disseminação realizadas no decorrer do projeto		Realização	150	165
Número de participantes nas ações de disseminação realizadas no decorrer do projeto		Realização	150	165

## Indicadores contratualizados com entidade financiadora em Agosto de 2020

<b>Marketing</b>				
PME que manifestaram que irão introduzir processos de inovação na empresa, face ao total das PME que beneficiaram das ações e resultados do projeto		Realização	150	165
PME que consideraram útil a informação, metodologias ou ferramentas disponibilizadas no âmbito do projeto face ao total das PME que beneficiaram das ações e resultados		Realização	150	165

## Quais os resultados alcançados nos domínios das práticas de colaboração e da produção de informação, tendo em vista contribuir para a competitividade das PME?

A análise da execução nas duas grandes componentes do projeto – Observatório Empresarial e Portal Link PME - permite afirmar que o projeto cumpriu todas as atividades previstas. O valor apurado para os indicadores gerais relativo às ações de disseminação e aos participantes elucidam esta afirmação - 21 ações de disseminação e 941 participantes, valores ligeiramente superiores ao previsto em sede de candidatura.

No quadro do Observatório Empresarial desenvolveu-se o dashboard interativo da performance empresarial, realizaram-se diagnósticos ao perfil dos investidores e às PME, nas áreas do digital, inovação e investimento e produziu-se um estudo que

sistematizou boas práticas de utilização das ferramentas digitais.

Paralelamente, foi criado o Portal LinkPME, que permitiu aceder ao referido dashboard e a notícias gerais e assumiu como elementos distintivos, por um lado, a possibilidade de as empresas se registarem e, por outro, permitiu a inserção, pesquisa, consulta e matching de oportunidades de colaboração e negócio nos domínios críticos de competitividade.

Relacionadas com estas atividades e com a dinamização do conhecimento do projeto e da adesão ao portal foi promovido um conjunto de eventos com incidência nas regiões do Norte, Centro e Alentejo, nomeadamente:

### Link Labs

Abril a outubro de 2019, 12 sessões: disseminação do projeto, divulgação do portal e promoção de novos contactos entre PME e stakeholders.

### Focus Group

Dezembro de 2019, 6 sessões: recolha de propostas de melhoria para a economia portuguesa e respetivas regiões, de que resultou o documento “Roteiro para o Crescimento”.

### Link Talk Days

Junho de 2020, 3 eventos, em formato on-line: apresentação dos diagnósticos produzidos e do produto “O Futuro da Economia Portuguesa - preparar a retoma pós-COVID19”



Note-se, porém, que quem participou valoriza positivamente as atividades realizadas, conforme é evidente nos resultados dos inquéritos de satisfação aplicados aos participantes e na informação seguinte:

## Eventos e ações de disseminação

+

Regra geral, o número de participantes cumpriu ou superou a meta definida.

+

O apuramento dos indicadores de participação nas 21 ações de disseminação revela o envolvimento de 941 participantes, com destaque para os Link Labs que mobilizaram 720 participantes no conjunto das 12 sessões realizadas.

+

O indicador de satisfação relativo aos Link Labs revela que 90% dos participantes que responderam ao inquérito pontuam o grau de utilidade destes eventos nos níveis superiores da escala de avaliação proposta (níveis 4/5).

+

A informação qualitativa relativa ao Link Labs aponta para uma valorização positiva destes eventos, acompanhada de algumas referências à expectativa de maior ligação com as iniciativas do portal Link PME e com o objetivo de networking.

Indicadores e percepções de uma amostra de empresas e outras entidades

Na componente de produção de informação, os diagnósticos e estudos elaborados, o desenvolvimento e a disponibilização do dashboard e o nível de apreciação destes produtos permitem afirmar o alinhamento com o objetivo de produzir informação sobre os fatores críticos de competitividade das PME.

O atraso na produção dos diagnósticos ao perfil dos investidores e às necessidades das PME, devido à dificuldade na aplicação dos inquéritos (inquéritos complexos e

em número muito difícil de cumprir), terá restringido o papel esperado no apoio à dinamização do portal e à geração das oportunidades de colaboração no âmbito da plataforma digital.

Por outro lado, considera-se que se trata de produtos que não são de apreensão direta para um número significativo de empresas, necessitando de apoio de intermediação, o que permite abrir um relevante espaço de intervenção para as organizações de suporte ao desenvolvimento empresarial.

## Produção de informação

+

Foram contabilizados 1.481 acessos aos dashboard, superando a meta definida que apontava para 1 milhar.

+

O número de respostas aos inquéritos às empresas e aos investidores é bastante significativo, respetivamente 1.771 e 42 respostas, denotando um investimento assinalável na recolha de informação e na aproximação às metas definidas.

+

A informação qualitativa revela que os diagnósticos ao perfil dos investidores e às empresas e os restantes estudos produzidos no âmbito do projeto são amplamente valorizados, sobretudo o diagnóstico às empresas que se afigura com maior espaço de reconhecimento e de utilização por parte das empresas auscultadas. Simultaneamente, é reconhecida a resistência da generalidade das empresas a este tipo de produtos e a necessidade de encontrar canais de intermediação que facilitem o acesso aos seus conteúdos.

Indicadores e perceções de uma amostra de empresas e outras entidades

Relativamente ao portal Link PME, os valores dos indicadores quantitativos que medem a adesão no final do projeto estão globalmente alinhados com o previsto, mas o grau de utilização efetiva dos serviços e funcionalidades disponibilizadas é limitado, repercutindo-se no portal as dificuldades de mobilização que foram patentes nos Link Labs e nos Focus Group. A dificuldade em mobilizar as empresas para o registo no portal é um indício relevante, aliás o respetivo indicador quantitativo só ganha dimensão a partir da utilização do inquérito às empresas como meio de motivação ao registo. Em

qualquer caso, trata-se de informação básica que não reflete, na generalidade das organizações, um envolvimento efetivo no projeto. Porém, é a reduzida dinâmica da funcionalidade de inserção, pesquisa e consulta de oportunidades de colaboração e negócio que se evidencia como elemento marcante do portal, não tanto pelo número de oportunidades (114, no final do projeto), mas sobretudo pelas suas características na medida em que são principalmente oferta de serviços e em número escasso efetivas oportunidades de cooperação ou negócio.

## Portal Link PME

+

Os indicadores relativos ao registo de empresas e às visualizações do manual de utilização apresentam valores significativos, mas sem reflexo expressivo na adesão à ideia da plataforma colaborativa proposta pelo projeto (114 oportunidades, sobretudo de oferta de serviços).

+

A informação recolhida junto de uma amostra de empresas revela situações distintas na adesão ao Portal LinkPME e à bolsa de oportunidades: casos em que há curiosidade inicial, mas sem seguimento devido à reduzida dinâmica do portal, e casos de utilização regular para divulgação dos serviços.

+

Admite-se a existência de casos de concretização de negócio ou parceria gerados a partir do portal, mas a informação disponível não permite aferir a evolução das oportunidades inseridas; portanto não é possível verificar estes casos. Na amostra de empresas auscultadas não foram identificados este tipo de casos, o que é compatível com as características dominantes das oportunidades recenseadas.

Indicadores e perceções de uma amostra de empresas e outras entidades

## Face a este quadro de análise quais as conclusões da avaliação relativamente aos dois eixos de objetivo estratégico que conduziram o projeto?

No domínio do objetivo relacionado com o “desenvolvimento e produção de informação económica relativamente aos fatores críticos de competitividade, permitindo difundir informação estratégica às PME e promover o surgimento de oportunidades de cooperação entre PME e rede de stakeholders”, pode-se afirmar que a informação produzida está globalmente alinhada com o previsto em sede de candidatura e foi considerada útil e relevante, pelas empresas abrangidas, para intervir nos fatores críticos de competitividade que o projeto se propôs trabalhar.

**77%**

do total de PME  
respondentes ao inquérito

consideram útil a informação, metodologias e ferramentas disponibilizadas pelo projeto, valor alinhado com a tendência de valorização da informação anteriormente referida.



Relativamente à apreciação do objetivo relacionado com o “desenvolvimento de práticas de colaboração entre PME e com múltiplos stakeholders no âmbito dos fatores críticos de competitividade ... através da criação e dinamização de uma plataforma digital colaborativa”, pode-se afirmar que durante a execução do projeto foram efetivamente envolvidas PME e outras organizações que manifestaram interesse ou procuraram cooperar entre si, validando a intencionalidade e a intervenção nesta matéria.



**59%**

do total de PME  
respondentes ao inquérito

manifestaram que irão introduzir processos de inovação na empresa, dependendo-se que estes processos estarão relacionados com o acesso à informação produzida e com as dinâmicas colaborativas e a variedade de relações suscitadas pelo projeto.

Neste contexto, considera-se que o contributo do projeto para o objetivo que enquadra a programação do financiamento SIAC e que se formulou do seguinte modo “Contribuir para a promoção da economia digital, da inovação e do investimento, vistos como domínios críticos para alavancar o aumento da competitividade das empresa”, se situa em dois níveis distintos:

## **Diponibilização de informação e conhecimento**

O primeiro nível refere-se ao contributo em matéria de disponibilização de informação e de conhecimento, especialmente no que respeita às necessidades de colaboração e fornecimento das PME nos fatores críticos de competitividade. E embora seja importante revisitar os diagnósticos e estudos produzidos, dada a profunda alteração de conjuntura, os exercícios realizados mantêm-se pertinentes e de utilidade para a promoção da economia digital, do investimento e da inovação.

## **Promoção de oportunidades**

O segundo nível foca-se no contributo relacionado com a promoção de oportunidades de parceria e de negócio envolvendo PME e outros stakeholders, em torno dos fatores críticos de competitividade, a partir da dinâmica das ações de disseminação do projeto, mas sobretudo da criação e desenvolvimento de uma plataforma colaborativa digital. Nesta matéria, o contributo afigura-se mais circunscrito em função das dificuldades de mobilização das empresas, e evidencia-se especialmente no caráter exemplificativo dos casos de cooperação e parceria gerados no âmbito do projeto e no potencial de utilização da plataforma colaborativa online como ferramenta de apoio às práticas de colaboração





## Quais as perspectivas de continuidade do portal Link PME no pós-projeto?

O portal Link PME constitui-se como uma linha central de desenvolvimento do projeto, que funcionou como espaço de divulgação da informação produzida (dashboard e estudos) e de notícias da atividade empresarial, mas o fator distintivo e inovador materializou-se no conceito de plataforma colaborativa digital online orientada para a identificação e matching de oportunidades de colaboração e negócio, envolvendo PME e outros stakeholders.

Como foi referido anteriormente a dimensão da plataforma colaborativa de estímulo da cooperação e desenvolvimento de negócios e parcerias ainda está uma fase de aprofundamento do seu modelo, por isso a abordagem à sua

sustentabilidade coloca-se sobretudo na perspectiva de estabilização e validação desse modelo, considerando as condições de continuidade dos conteúdos e serviços e as ações necessárias ao aumento da atratividade e do tráfego do portal.

Assume-se que o portal Link PME tem potencial para funcionar como um instrumento de fomento da atividade empresarial, mas para tal é necessário refletir sobre as necessidades de evolução do modelo desenvolvido e implementado durante o projeto. A atualidade do reforço do digital como ferramenta essencial de comunicação e de negócio reforça esta perspectiva.

A primeira ideia a reter é que a continuidade do portal passa forçosamente pela centralidade e protagonismo da funcionalidade que o diferencia e que potencialmente pode mobilizar as empresas, ou seja a utilização da plataforma como espaço de inserção, pesquisa e consulta de oportunidades de colaboração, parceria e negócios.

A informação recolhida junto das organizações e empresas auscultadas indica que este é o elemento mais valorizado do Link PME e que as intenções de consulta no pós-projeto incidem sobretudo nesta componente.

## Perspetivas de continuidade do portal Link PME

A auscultação a uma amostra de empresas utilizadoras do portal (15 empresas) revela que a maior parte tem intenção de continuar a consultar o portal, sobretudo para aceder à Bolsa de Oportunidades (publicar e consultar).

Estas funcionalidades são consideradas relevantes e com potencial, mas necessitam de evoluir com atividades complementares de dinamização, sem as quais não será possível criar uma dinâmica que aumente a notoriedade e a visibilidade do portal e aumente a frequência.

O reconhecimento de que a ferramenta pode ser útil e tem interesse é uma condição essencial para situar a relação do portal LinK PME com a estratégia e a missão da AEP no apoio à cooperação entre as PME e com outras empresas e organizações.

## O espaço de intervenção do portal pode assumir diferentes perspetivas:

### 01

O portal como um instrumento de apoio, que se articula com outras iniciativas de fomento da cooperação e não dispensa uma intervenção de proximidade e de trabalho mais sustentado com as empresas.

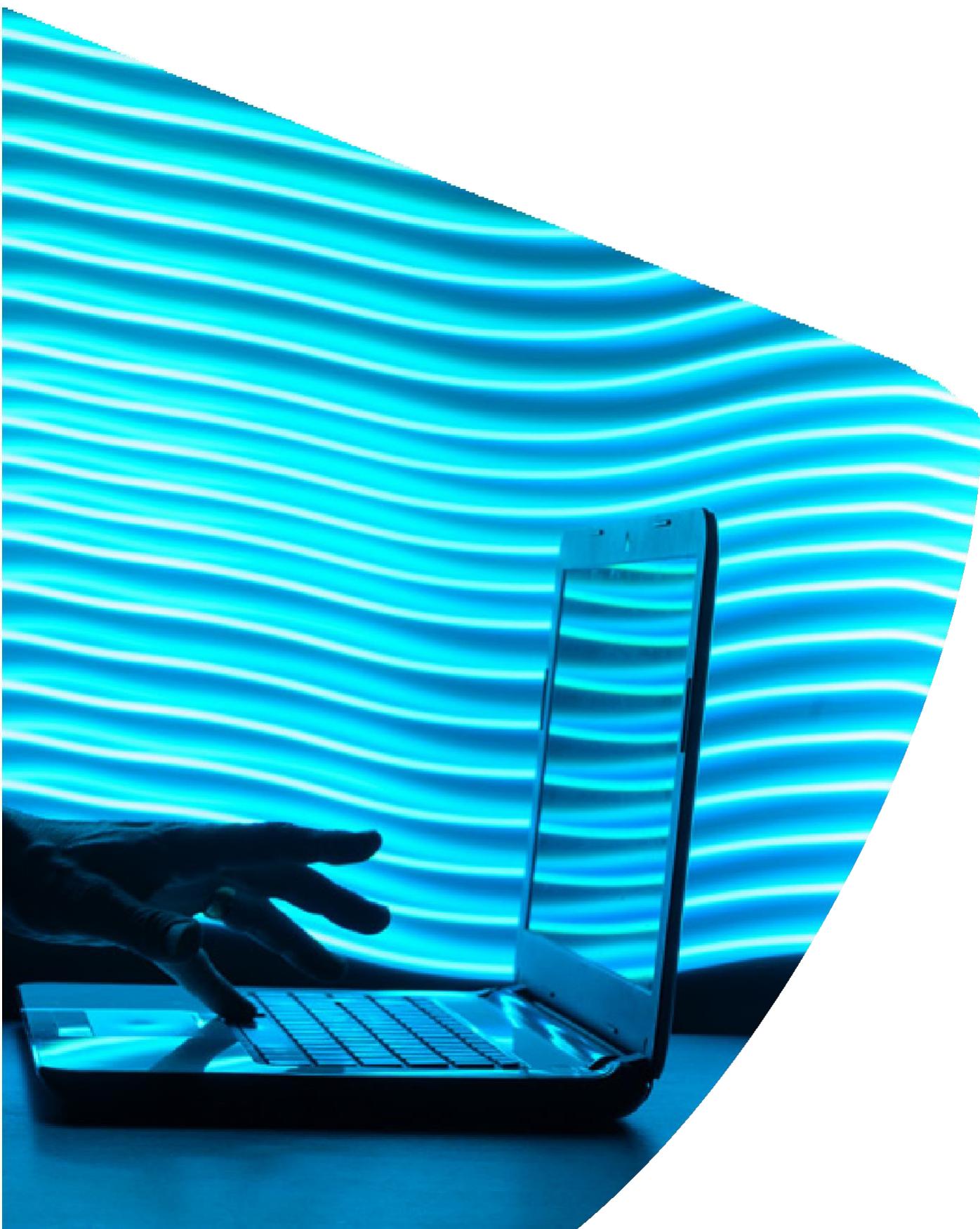
### 02

O portal como um instrumento que vale por si próprio e cuja dinâmica está fundamentalmente dependente da iniciativa das empresas e de outras organizações de apoio à atividade empresarial que procuram espaços de parceria e negócio.

## Um instrumento de apoio que se articula com outras iniciativas.

Considera-se que a primeira perspetiva é a mais adequada - responde melhor ao público a que se destina e à maturidade das ações de cooperação -, mas como vimos a afirmação do portal ainda é frágil e a sua continuidade coloca diversas questões relacionadas com a evolução do modelo da bolsa de oportunidades e da sua gestão.

# Conclusões e recomendações



O trabalho de avaliação, baseado numa metodologia que cruza as fontes de âmbito quantitativo com a abordagem qualitativa, permite deduzir as seguintes conclusões quanto ao projeto AEP LINK, que assume os objetivos de produzir informação empresarial e criar uma plataforma

colaborativa/ portal online, tendo em vista a promoção da colaboração entre as PME e outros stakeholders em domínios críticos da competitividade - economia digital, inovação e investimento -, e foi desenvolvido entre setembro de 2018 e outubro de 2020.

## 01

A pertinência do objeto e dos objetivos do AEP Link, que se fundamenta de forma extensiva nos documentos do projeto, é amplamente reconhecida pela parceria de organizações envolvidas no seu desenvolvimento e pelos participantes auscultados no âmbito da avaliação e a atualidade e relevância das suas temáticas chave (economia digital, investimentos e inovação) são reforçadas novos desafios que se colocam ao desenvolvimento empresarial decorrentes da crise pandémica.

## 02

Em termos gerais, o projeto foi conduzido no respeito pela estrutura, componente e áreas de atividade pré-definidas e as PME sedeadas nas regiões do Norte, Centro e Alentejo foram o seu principal grupo alvo. A execução, organizada em duas grandes componentes – Observatório Empresarial e criação do portal Link PME -, está substancialmente alinhada com o previsto, como se pode depreender dos valores aferidos para os indicadores de realização, satisfação e resultado que, regra geral, cumprem bem as metas definidas. A evolução desses mesmos indicadores indica que o crescimento sustentado dos valores relativos a áreas centrais do projeto ocorre entre o último trimestre de 2019 e o primeiro de 2020.

### 03

No quadro do Observatório Empresarial desenvolveu-se um dashboard com informação empresarial e produziram-se estudos, com relevo para os diagnósticos ao perfil dos investidores e às PME, nas áreas do digital, inovação e investimento. Os inquéritos de base exigiram um investimento significativo e como consequência os estudos foram terminados numa fase adiantada do projeto, influenciando a sua relação com as restantes atividades. Paralelamente, foi criado o portal Link PME, que integrou a informação empresarial produzida e uma funcionalidade que permitia a inserção, pesquisa, consulta e matching de oportunidades de colaboração e negócio nos domínios críticos de competitividade.

### 05

Apesar das dificuldades de angariação das empresas, é de notar que os participantes envolvidos valorizam positivamente as atividades realizadas e antecipam possibilidades de evolução dos serviços disponibilizados e de participação futura em ferramentas similares, nomeadamente o portal Link PME.

### 04

A execução do projeto foi marcada pela dificuldade de mobilização das empresas e outros stakeholders visados, dificuldade essa que se evidenciou nas ações de disseminação e na adesão ao portal Link PME, cujas limitações em termos de dinâmica e tráfego afetaram a notoriedade e o recrutamento de novos utilizadores.

Ao longo da implementação assistiu-se a alguma dificuldade na focagem das atividades e dos produtos, sendo que este era um risco importante do projeto, atendendo à complexidade e dispersão das suas temáticas chave - investimento, economia digital e inovação. Se associarmos a este elemento o carácter inovador das ferramentas propostas e o esforço suplementar para cumprir a grandeza das metas definidas para os inquéritos, compreendemos as exigências de acompanhamento e de capacidade de reação e ajustamento da estratégia e das ações do projeto.

## 06

Neste contexto considera-se que no domínio do objetivo relacionado com o “desenvolvimento e produção de informação económica relativamente aos fatores críticos de competitividade ...” a informação produzida está globalmente alinhada com o previsto e foi considerada útil e relevante pelas empresas abrangidas pelo projeto. As características dos estudos apontam limitações na utilização direta por parte das PME, abrindo-se um espaço de intervenção para as organizações vocacionadas para apoiar o tecido empresarial que destaca a importância que estes produtos assumem para a AEP e para a rede de parceiros de suporte ao projeto.

## 08

Finalmente, uma referência para o contributo do projeto para a missão da AEP de promoção da atividade empresarial, que se situa ao nível do conhecimento e informação sobre as problemáticas e desafios que se colocam nos domínios do investimento, da economia digital e da inovação e do reforço do portfólio dos instrumentos de apoio às empresas, através da criação do portal Link PME, ainda que a continuidade desta plataforma requiera a revisão do modelo de gestão e das funcionalidades.

## 07

Relativamente à apreciação do objetivo relacionado com o “desenvolvimento de práticas de colaboração entre PME e com múltiplos stakeholders no âmbito dos fatores críticos de competitividade ... através da criação e dinamização de uma plataforma digital colaborativa”, afigura-se que os resultados alcançados em matéria de práticas de colaboração decorrem sobretudo da sensibilização dos participantes, PME e outros stakeholders, para a abertura à cooperação, da variedade de relações suscitadas pelo projeto e da promoção e experimentação de ferramentas de apoio, como é o caso da plataforma colaborativa.

Estas conclusões inspiram um conjunto de recomendações de apoio ao desenvolvimento de projetos similares e à continuidade do portal Link PME.

## Concepção e montagem do projeto

Ao nível da concepção e montagem do projeto merece reflexão a exequibilidade de algumas das metas definidas para os indicadores do projeto, particularmente as metas para os inquéritos no âmbito do Observatório Empresarial, que apontaram para um número de inquéritos muito exigente e com uma programação muito curta, cuja gestão se revelou complexa e impôs uma dispersão de esforços.

## Monitorização do projeto

Na perspetiva do apoio à monitorização do projeto teria sido útil contar com uma bateria de indicadores mais robusta e com melhor ponderação de indicadores relativos ao acesso e uso do portal LINK PME e da inserção e consulta de oportunidades.

## Programação das atividades

No eixo da programação das atividades, sobretudo na primeira parte da implementação e até ao final dos Link Labs, o projeto definiu um calendário muito ambicioso e o ritmo definido foi exigente e com reduzido espaço para a integração de ajustamentos, recomendando-se, por isso, atenção redobrada à programação dos trabalhos.

## Ações de comunicação

Na auscultação aos diferentes níveis de agentes são comumente referidas as limitações das ações de comunicação adotadas pelo projeto com efeito na participação das empresas nas ações de disseminação e na adesão ao portal, questionando-se se os recursos afetos e a estratégia prosseguida são coerentes com a relevância da angariação das PME para o desenvolvimento do projeto. Neste sentido, recomenda-se maior atenção ao eixo da comunicação na componente da informação e dos estudos, de forma facilitar a sua apreensão e efetiva utilização, e sobretudo na divulgação e promoção do portal, baseada em casos concretos de utilizadores e na comunicação de resultados apoiada em boas práticas.



## Continuidade da plataforma

Relativamente à continuidade da plataforma colaborativa Link PME, é patente que um modelo baseado numa lógica mais passiva e no “matching” automático da procura e das intenções de cooperação, apresenta limitações face ao estado dominante das práticas de colaboração e ao tipo de PME a que primordialmente se dirige. É importante refletir sobre o modo como este tipo de ferramentas se conjuga com um trabalho de maior individualização e de intermediação, considerando-se que o portal pode funcionar como instrumento para despoletar o interesse e assegurar uma plataforma de contacto, mas não dispensa o acompanhamento mais orientado das PME e a intervenção junto das entidades que aderem ou procuram a bolsa de oportunidades. Neste quadro, sugere-se que seja ponderada a função do “gestor do portal”, responsável por esta dinamização e também pela monitorização dos acessos e a comunicação dos resultados.

## Bolsa de oportunidades

A atratividade do site também sugere repensar a sua organização, propondo-se destacar a funcionalidade que melhor materializa o conceito da plataforma colaborativa e colocando como entrada e marca do portal a Bolsa de Oportunidades de negócio e colaboração entre empresas e outros stakeholders.

Na versão atual estamos perante o site do projeto AEP Link, o que se propõe é evoluir para um layout cujo elemento central é a plataforma de inserção e pesquisa de

oportunidades de colaboração, entendida como o espaço online de oportunidades e encontro de parceiros da AEP e integrada, como um microsite, nas suas plataformas gerais.

Esta opção implica que a dimensão informação (dashboard e estudos) é inserida num segundo nível de visibilidade. Note-se que algumas das dimensões da informação necessitam de revisão à luz das incidências da crise sanitária, admitindo-se que um trabalho de atualização da informação focado em temas chave e em recolha de informação de base qualitativa, baseada em painéis de empresas, poderá revalorizar os resultados conseguidos, nomeadamente no âmbito do diagnóstico às empresas.

## Melhorias e upgrades

Complementarmente, recorrendo à opinião veiculada pelas empresas auscultadas, identificam-se áreas de melhoria do portal relacionadas com a navegabilidade do site, que implicam upgrades no manuseamento de funcionalidades específicas de pesquisa e inserção de oportunidades, e propostas de iniciativas de divulgação, nomeadamente a criação de sistema de notificações para quem está registado e a promoção de eventos virtuais de divulgação.

**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**

Quatenaire Portugal  
Consultoria para o desenvolvimento, S.A.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional