

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Parcerias e Alianças Estratégicas como uma forma de Cooperação Internacional.

Casos: CAVATRANS e Enterprise Europe Network.

Nelly Gisella Quispe Quispe

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Setembro
2012

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Parcerias e Alianças Estratégicas como uma forma de Cooperação Internacional.

Casos: CAVATRANS e Enterprise Europe Network.

Nelly Gisella Quispe Quispe

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador: Dr. Fernando Carvalho
Professor Auxiliar da FEUC

Setembro
2012

Gostava de expressar a minha gratidão aos meus pais e irmãos pelo apoio constante nesta etapa, na qual tive que mudar de vida e estar longe de casa, também a todos aqueles que contribuíram para tornar esta experiência em algo inesquecível, importante e enriquecedora para mim.

A nível pessoal e profissional, quero agradecer a toda equipa do CEC/CCIC, em especial ao Dr. Nuno Nascimento por ter acreditado em mim desde o início e à Dr.^a Luísa Bernardes, por todo o apoio e amizade que me concedeu neste estágio.

Coimbra, Setembro de 2012

SUMÁRIO

Sumário	III
Sumário de Figuras	VI
Resumo	VII
Abstract	IX
Introdução	1
Parte I – Literatura sobre Parcerias e Alianças Estratégicas como uma forma de Cooperação	
1. A globalização.	4
2. Vantagem competitiva e competências essenciais.	5
3. Cooperação	7
3.1 . Definição	7
3.2 . Tipos de cooperação	8
3.2.1. Cooperação comercial	8
3.2.2. Cooperação financeira.	9
3.2.3. Cooperação tecnológica e produtiva.	10
4. As alianças Estratégicas.	11
4.1. Conceitos	11
4.2. Porque as empresas procuram as alianças estratégicas?	14
4.3. Tipos de alianças estratégicas para a internacionalização	14
4.3.1 Alianças locais	14
4.3.2 Alianças domesticas	14
4.3.3 Alianças globais	14
4.4. Fases da evolução das alianças e aprendizagem	16

Parte II – O Estágio Curricular no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais (DCRI) do Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC).

1. O CEC/CCIC.	21
1.1. Que é o CEC/CCIC?	21
1.2. Objetivos do CEC/CCIC	21
1.3. Quem integra a sua rede associativa?	21
1.4. Funções e/ou alcances do CEC/CCIC	22
1.5. Logros do CEC/CCIC	23
2. Projeto de cooperação transfronteiriço (CAVATRANS)	23
2.1. Porquê CAVATRANS?	23
2.2. Quem são os parceiros?	24
2.3. Os objetivos do CAVATRANS	26
2.4. As atividades do CAVATRANS	27
3. A Enterprise Europe Network (EEN)	27
3.1. Objetivos	28
4. O estágio Curricular	29
4.1. Introdução	29
4.2. Atividades para realização das guias de investimento - CAVATRANS.	30
4.2.1 Caracterização	31
4.2.2 Legislação legal	31
4.2.3 Legislação laboral	31
4.2.4 Legislação fiscal	32
4.2.5 Apoio e incentivos	32
4.2.6 Informações úteis	32
4.2.7 Rede de inovação	32

4.3.	Atividades para EEN	33
4.3.1	Difusão de informação	33
4.3.2	Informação à medida	33
4.3.3	Oportunidades de negócios	34
4.3.4	Robots	40
4.3.5	CIP Eco – Inovação	40
Parte III – Análise Crítica		
1.	O estágio no CEC/CCIC	44
2.	O projeto transfronteiriço – CAVATRANS	46
3.	A Enterprise Eupore Network	47
	Conclusão	53
	Bibliografia	56
Anexos		
1.	Anexo I: Acta de Reunião Projecto Tranfronteiriço CAVATRANS	i
2.	Anexo II: Perfil de Cooperação	x
3.	Anexo III: Expressão de Interesse – Empresa: 4EX Ltd	xiv
4.	Anexo IV: Exemplo de análise e recolha das 8ON da base de dados da EEN	xvii
5.	Anexo V: Exemplo de Ficheiro (Robots) – Empresa: AJBFerreiros Unipessoal	xix
6.	Anexo VI: Projecto CIP Eco- Inovação Formatos para difusão	xxv

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1: Modelo KLM de marketing relacional

Figura 2: Causas e consequências da globalização dos mercados

Figura 3: Diagrama de processo do tratamento das Oportunidades de Negócios.

Figura 4: Esquema do procedimento de uma ON (Empresa Estrangeira- Empresa Portuguesa)

Figura 5: Esquema do procedimento de uma ON (Empresa Portuguesa– Empresa Estrangeira)

Figura 6: Identificação dos 4E para a análise SWOT – Enterprise Europe Network

Figura 7: Matriz SWOT.

RESUMO

O presente trabalho apresenta-se como relatório de estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, este trabalho foi desenvolvido no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC).

O seu tema principal é o estudo das alianças estratégicas internacionais como consequência dos mercados globais, que foi estimulado pela crescente cooperação económica entre países. Estas alianças estratégicas globais, aquelas cujo âmbito de actuação ultrapassa as fronteiras de um país, permitem acelerar a expansão internacional da empresa.

Neste estudo foca-se a experiência prática durante o referido estágio, onde desenvolveu as guias de investimento para ambas partes do Projecto CAVATRANS¹ e as actividades referente à Enterprise Europe Network (EEN)².

Na primeira parte deste relatório é feito um levantamento dos estudos já existentes nesta área, nomeadamente nos campos da globalização, competitividade, cooperação e as alianças internacionais. Nos últimos anos o mercado está cada vez mais concorrido e o ambiente competitivo das empresas passa por mudanças cada vez mais aceleradas e profundas. E é por este novo cenário competitivo, que as empresas desenvolveram acordos de cooperação, especialmente em forma de alianças estratégicas internacionais.

Na segunda parte é feita uma descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio curricular, quer no âmbito do Projeto CAVATRANS e da EEN, explicando os procedimentos adoptados nas duas tarefas principais realizadas na CEC/CCIC. A primeira

¹ Projeto entre as regiões do Centro e Alentejo de Portugal e Região Extremadura de Espanha.

² Uma rede europeia de apoio às pequenas e médias empresas.

tarefa foi mais um trabalho de investigação com a finalidade da realização dos guias de investimento para o projeto em questão. A segunda, consistiu no acompanhamento da ENN para promover a internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas, assim como gerar oportunidades de negócios a nível nacional e internacional.

E para concluir, na terceira parte, é feita uma análise crítica do estágio e da entidade de acolhimento, evidenciando as suas qualidades e os pontos a melhorar. Depois a crítica é estendida ao projecto CAVATRANS, na qual da-se prioridade e destaque ao principal ponto fraco que causa uma implementação lenta ao projecto. Finalmente, é também analisada criticamente a Enterprise Europe Network, através da análise SWOT, que visa aumentar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades, contrariar as ameaças e corrigir os pontos fracos, com o fim de analisar a viabilidade atual e futura das estratégias competitivas da Rede.

Palavras-chave: Globalização; estratégias de internacionalização; cooperação empresarial, alianças internacionais, mercados globais, Projecto CAVATRANS, Enterprise Europe Network.

ABSTRACT

This paper is presented as curricular internship report to the Management Mastery in the Faculty of Economics at the University of Coimbra. This work was developed in the Cooperation and International Relationships Department from the Central Business Council/Chamber of Commerce and Industry.

The main theme is the study of international strategic alliances as a consequence of global markets, which was stimulated by the growing economic cooperation between countries. These global strategic alliances, those whose scope surpasses the borders of a country, allow accelerate the international expansion of the company.

This study is centered on practical experience through the duration of the internship phase, in which I've developed investment guidelines for both parties of CAVATRANS project and activities relating to the Enterprise Europe Network (EEN)

In the first part of this report is made a survey of existing studies in this area, particularly in the fields of globalization, competitiveness, cooperation and international alliances. In recent years, the market is increasingly crowded and the competitive environment of the company goes through deep and rapid changes. And due to this new competitive scenario companies make cooperation agreements, especially in the form of international strategic alliances.

The second part is a description of the activities developed that were carried out in the duration of the internship, which scope of the CAVATRANS project and the EEN, explaining the procedures adopted in the two main tasks made in the CEC / CCIC. The first task was a research project with the aim of realization of investment guidelines for the project. The second, consisted in the monitor of the EEN for promote the internationalization of the small and medium Portuguese companies (SMEs) and generate business opportunities nationally and internationally.

And for conclusion, in the third part, we made a critical analysis of the internship and the host entity, bringing into view the qualities and aspects to improve. After this critic is extended to de CAVATRANS Project, which prioritizes and shows the main weakness that causes the project to be implemented slowly. Lastly, it's also critically analyzed the

Enterprise Europe Network, through the SWOT analysis, which aims at enhancing the stronger characteristics in order to seize opportunities, counteract the threats and correct the weaknesses in order to analyze the current and future viability of the competitive strategies of the network.

Keywords: Globalization, internationalization strategies, business cooperation, international alliances, global markets, CAVATRANS Project, Enterprise Europe Network.

INTRODUÇÃO

Este relatório do meu estágio no Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria do Centro – CEC/CCIC pretende apresentar o resultado do trabalho teórico e prático que efectuei no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais desta instituição e sobre os mecanismos dos modelos, o Projeto transfronteiriço CAVATRANS e a Enterprise Europe Network, de fomento de parcerias internacionais com forma de aumentar a capacidade de internacionalização das empresas europeas.

O projecto transfronteiriço CAVATRANS (2007-2013) da-se entre os países de Portugal e Espanha, especificamente entre as regiones Centro e Alentejo por parte de Portugal e a Comunidade de Extremadura de Espanha. E a Enterprise Europe Network é uma rede formada por mais de 40 países de Europa, a rede num início só a integravam países desse continente más na actualidade há permitido o ingresso à rede a países como a China, a Coreia do Sul, os Estados Unidos da América, o Egipto, o Chile, entre outros.

Então, para o desenvolvimento deste trabalho, iniciou-se da premissa que as pequenas e médias empresas (PMEs) vêm assumindo uma importância crescente na economia mundial, num cenário de pressões para uma competição global. Por isso, alcançar um âmbito internacional é cada vez mais uma condição necessária para manter a competitividade da empresa. Por tanto, este novo cenário exige gestores que procuram e valorizam a flexibilidade, inovação contínua, foco no cliente e integração por meio de parcerias e alianças estratégicas.

Neste sentido são cada vez mais importantes que os países ou as empresas realizem parcerias e alianças estratégicas como principais formas de cooperação internacional, isto com a finalidade de partilhar seus recursos, capacidade e competências para chegarem a um objetivo comum. Segundo Hooley e Saunders (2001), as Joint Ventures são um tipo de aliança estratégica em que propriedades de um projecto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão.

Além disso, cita-se estudos com abordagem dum modelo teórico que explica o sucesso de parcerias, segundo Hunt e outros (2002), utilizando para isso um elemento essencial para o sucesso da aliança que é o Marketing Relacional entre os parceiros. Este modelo proposto por Hunt y otros (2002), baseia-se no trabalho de Morgan e Hunt (1994,

onde a confiança e o compromisso relacional são as principais variáveis mediadoras e a cooperação como a principal variável dependente. Por outro lado, Day (1995) diz que, dada a natureza internacional, existe um alto índice de fracasso entre as alianças estratégicas, devido a las diferentes nacionalidades das empresas.

En seguida, depois de rever a literatura do trabalho, falarei do desenvolvimento das actividades realizadas no CEC/CCIC no periodo de estágio curricular. Estas tarefas, como já mencione anteriormente está composta principalmente pelos casos: CAVATRANS e EEN. Más além disso realizei actividades proprias da instituição acolhedora, como as tarefas denominadas Robots e o projecto CIP Eco-Inovação.

Para finalizar, na parte III do presente trabalho, fiz uma análise crítica da entidade de acolhimento, como das actividades principais realizadas no periodo de estágio curricular. De ai, posso dizer que a instituição têm um excelente clima laboral e ademais os colaboradores que pertencem a ela estão sempre numa boa disposição. Más também têm suas limitações, como ser uma instituição muito pouca conhecida e alem disso, o local está numa má localização.

Parte I

Literatura sobre Parcerias e Alianças Estratégicas como uma forma de Cooperação.

1. A Globalização

Hoje em dia não existe definição clara e comumente partilhada, pelo contrário, muitas vezes o termo é usado de forma errada. Para maioria dos observadores, a globalização é um estágio de desenvolvimento da evolução das empresas mais avançadas na sua internacionalização. Mas não é um facto consumado imposto ao mundo, é principalmente, uma abordagem estratégica da empresa que traduz uma forte dependência em relação a um estado de ambiente económico internacional e da conjuntura. Além disso é também um processo dinâmico e temporal.

Segundo, o revisor técnico do livro “Strategor, Política Global de Empresas”, Dr. Jorge Jordão: “É vulgar dizer que uma empresa deve impor o seu produto como padrão ou como uma referência para o conjunto do mercado mundial, como se o gosto dos consumidores obedecesse a critérios universais. Essa abordagem é muitas vezes desenvolvida para analisar as actividades de bens de grande consumo. Com efeito, globalizar não se limita a impor o seu produto à terra inteira, aplicando uma organização de produção susceptível de assegurar uma reprodução perfeita do produto o tempo e espaço. Pelo contrario, na maioria dos casos de globalização, a diversidade dos consumidores, das regiões ou dos países, se não de continentes, deve ser tomada em consideração. Portanto a globalização deve ter em conta essas diversidades; deve ser uma estratégia de adaptação de empresa, que tenta dar uma resposta adaptada e estruturada a essas procura divergentes”.

Uma vez caracterizada a globalização, é necessário delimitar as principais dimensões desse fenómeno. Por exemplo, para definir e delimitar a globalização, certos autores, como Hount T; Porter M; Rudden E, têm cinco características próprias das indústrias globais que são: Um nível elevado de despesas em investigação e desenvolvimento, a existência de produtos homogéneos em diferentes países, economias a escala importantes, custos de transporte fracos, o primado dado ao preço e à qualidade.

No entanto, uma das características principais do processo de globalização no nível corporativo é o surgimento de empresas multinacionais que desempenham o papel de

liderança em praticamente todas as indústrias e eles são vistos hoje como principais potências da economia mundial.

Por outro lado, embora com o crescimento do papel da comunicação, o processo de globalização eliminou as fronteiras entre países, o que implica, que as empresas podem oferecer-se e/ou procurar parcerias e alianças para expandir-se de forma mais rápida e com menores riscos. Devido a esta mudança, as empresas têm conseguido amplas oportunidades para o desenvolvimento da sua atividade em diferentes partes do mundo e a comunicação tornou-se uma importante estratégia e pode desempenhar o papel-chave na expansão do mercado internacional de uma empresa.

Contudo, a globalização aumentou a concorrência internacional e levou à criação de um número de novas oportunidades que podem tornar-se ameaças para as empresas. E para minimizá-las, a resposta mais frequente por parte das empresas é a geração de parcerias e alianças. Neste sentido, são cada vez mais importantes as alianças, como as joint venture, que segundo Hooley e Saunders (2001), são um tipo de alianças estratégicas em que propriedades de um projecto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão.

Finalmente, para conseguir sucesso no mundo globalizado, os países, regiões e as empresas têm que aprofundar a cooperação, em forma de parcerias e alianças estratégicas, só então, poderão alcançar a competitividade e sustentabilidade da empresa.

2. Vantagem Competitiva e Competências essenciais.

Desde 2007 a economia mundial está alerta. Em 2008 a crise travou o crescimento global e em 2009 a recuperação só esteve presente por alguns meses. Em 2010 a tensão trasladou-se desde os EUA até à Europa. A elevada dívida da zona euro, conseguiu afastar os mercados e tornou inevitável a implementação de programas de austeridade que têm afetado o crescimento global.

Perante o cenário atual, as empresas são forçadas a olhar para os seus concorrentes, e se for necessário alterar a sua posição, suas estratégias e suas competências essenciais, pois

porque só assim poderão alcançar a vantagem competitiva necessária. Agora direi que pode ser contraditório: “Para competir têm que se cooperar, e isto é cooperação entre produtores e cooperação com os fornecedores e canais de distribuição, com pessoas que estamos habituados a que sejam nossos adversários”.

Para isto, segundo Cynthia Ito e Sérgio F. Crispim, as empresas têm que se fazer duas perguntas. A primeira, “Onde quer ir?”, e a segunda, “Como vai competir lá?”. A primeira relacionada com o posicionamento competitivo da empresa que é uma declaração dos mercados-alvo e a segunda é a vantagem diferencial. O posicionamento é desenvolvido para atingir as metas traçadas, e deve-se escolher os mercados-alvo tendo em conta vários factores, que podem ser divididos em duas categorias: levantamento da atractividade do mercado e avaliação dos actuais e potenciais pontos fortes da empresa para atender àquele mercado. Para a vantagem diferencial pode criar-se com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Segundo (Hooley; Saunders, 1996) existem dois factores fundamentais e subjacentes à criação da vantagem diferencial que são: A geração de um valor superior para o cliente, sob a sua perspectiva, e a utilização de habilidades difíceis de serem copiadas pela concorrência no processo de criação desta vantagem competitiva.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com seu meio ambiente, assim como as forças sociais, políticas e económicas. Para uma empresa a meta da estratégia competitiva é encontrar lá uma posição, que a ajude a defender-se melhor contra as forças competitivas do ambiente externo ou influenciá-las a seu favor. Segundo Porter (1997), as cinco forças competitivas são: Entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a tradicional rivalidade entre os actuais concorrentes. Essas forças refletem o facto de que a concorrência numa indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais também são concorrentes, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias.

No actual contexto dinâmico e imprevisível, a competência no processo de formulação de estratégias é fundamental. Uma competência essencial pode estar relacionada com o domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, sendo que esse conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem que seja sistemático, envolvendo a inovação e capacitação de recursos humanos.

Segundo Hitt (2002), as competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), não existe vantagem competitiva que dure para sempre. Com o passar do tempo, as empresas concorrentes utilizarão seus próprios recursos, capacidades e competências essenciais para elaborar proposições diferentes, porém eficazes e capazes de gerar vantagens competitivas. Neste sentido as empresas são desafiadas a desenvolver continuamente novas competências essenciais no sentido de dar maior sustentabilidade às suas vantagens competitivas, que são necessariamente dinâmicas. Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a vantagem competitiva é criada quando deriva de recursos e capacidades que produzem benefícios valiosos e raros, na óptica dos clientes, e sejam difíceis de imitar e insubstituíveis, na ótica dos concorrentes. Quando estes quatro critérios mencionados forem atendidos, os recursos e capacidades podem ser entendidos e denominados competências essenciais.

3. Cooperação

3.1. Definição:

O fenómeno da cooperação é um tema de interesse em várias áreas de estudo e tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos. No entanto, essencialmente, cooperar pode ser descrito como um trabalho em comum efetuado por uma equipa de indivíduos ou instituições que têm objectivos comuns e desejam obter vantagens mutuamente.

3.2. Tipos de Cooperação:

A cooperação pode classificar-se, consoante as características dos sócios, os seus objetivos e as relações que entre eles se estabelecem. Pode então distinguir-se:

- a) A cooperação horizontal ou competitiva: Que se desenvolve entre as empresas com a mesma actividade e/ou que fabricam produtos similares ou substitutos.
- b) A cooperação vertical ou complementar: Em que se estabelece uma colaboração entre empresas que se complementam e conciliam as suas actividades e/ou produtos.

Outras classificações se podem dar a partir do ponto de vista das partes interessadas (associação com fornecedores, clientes...), ou do sector industrial (que se pode distinguir entre acordos intra-sectoriais ou inter-sectoriais,...) ou do tamanho das empresas.

Naturalmente, podem estabelecer-se combinações múltiplas. No caso, em que a cooperação aconteça em todas as áreas, tendemos a chama-lo de cooperação global. De seguida vamos a mostrar os tipos de parcerias que existem de acordo com o âmbito que se desenvolvem:

3.2.1. Cooperação Comercial:

Um dos mais recorrentes para o estabelecimento de acordos de cooperação é a tentativa de alcançar novos mercados, o acesso é muito difícil e oneroso para as PME realizarem individualmente. Através da cooperação pode ser alcançado, integrada ou com acordos específicos para cada questão.

- Informação dos mercados-alvo.
- Reduzir os riscos para os novos mercados (nichos de mercados)
- Penetrar nos mercados exteriores com uma acção conjunta de empresas nacionais, ou por acordo de parceria com uma empresa de um país alvo.
- Criar rede de distribuição, assim como aproveitar uma empresa já existente.

Entre os principais modos de cooperação comercial, pode destacar-se:

- Associação de exportadores.
- Cooperação na oferta.
- Cooperação em Marketing
- Acordos de distribuição
- Consórcio de empresas para a comercialização
- Franchising.
- Conjunto de compras.
- Consórcios especiais, como Joint Ventures ou Agrupamentos de Interesse Económico.
- Outros, como promoção conjunta, pesquisa de mercado, redes de negócios, troca de informações comerciais, a cooperação no serviço de pós-venda, etc.

3.2.2. Cooperação Financeira

O acesso limitado ao financiamento é um dos problemas mais comuns entre as PME, especialmente nos momentos imediatamente após a sua criação ou em períodos de recessão económica. A cooperação é uma opção que permite maior e melhor acesso ao financiamento, através de:

- Partilha de uma série de recursos financeiros para realizar um projeto específico.
- Risco de operações de compartilhamento com elevado grau de incerteza (investigação, lançamento de novos produtos, etc.)

Algumas formas de cooperação financeira são:

- Os Joint-ventures
- Capital de Risco
- Leveraged buyout (LBO)
- Intermediação financeira das empresas.

3.2.3. Cooperação Tecnológica e Produtiva.

Em muitos casos, vemos que as empresas estão estranguladas pelo seu desenvolvimento limitado para se adaptarem às exigências do mercado. Actualmente, este tipo de cooperação é determinado pela flexibilidade e qualidade que pode ser oferecido apenas pela aplicação de novas tecnologias aos processos de produção.

Porém, as PME não podem continuar com determinadas atividades por escapar do seu alcance, isto acontece frequentemente devido às dimensões das PME e da necessidade de controle de alguns aspectos não cobertos pela empresa.

Nestes casos, implementaram-se as Cooperações Empresariais, que são necessários para ampliar o leque de possibilidades para as PME, seja contribuindo para a diversificação da sua produção, seja contribuindo para a capacidade de produção aumentada por:

- Complementaridade num processo de produção que permite cobertura total ou grande parte dela.
- Partilha de bens e / ou "know-how" para desenvolver um processo de produção.
- Compartilhamento de recursos e riscos em I & D.

As principais formas de cooperação em tecnologia são:

- Investigação e Desenvolvimento (I & D)
- Acesso à tecnologia e know-how (ou know-how da empresa)

Podemos destacar estritamente na produção as seguintes formas de cooperação:

- Outsourcing (terceirização)
- Spin off (desfazer-se)
- Licenças.

4. As Alianças Internacionais

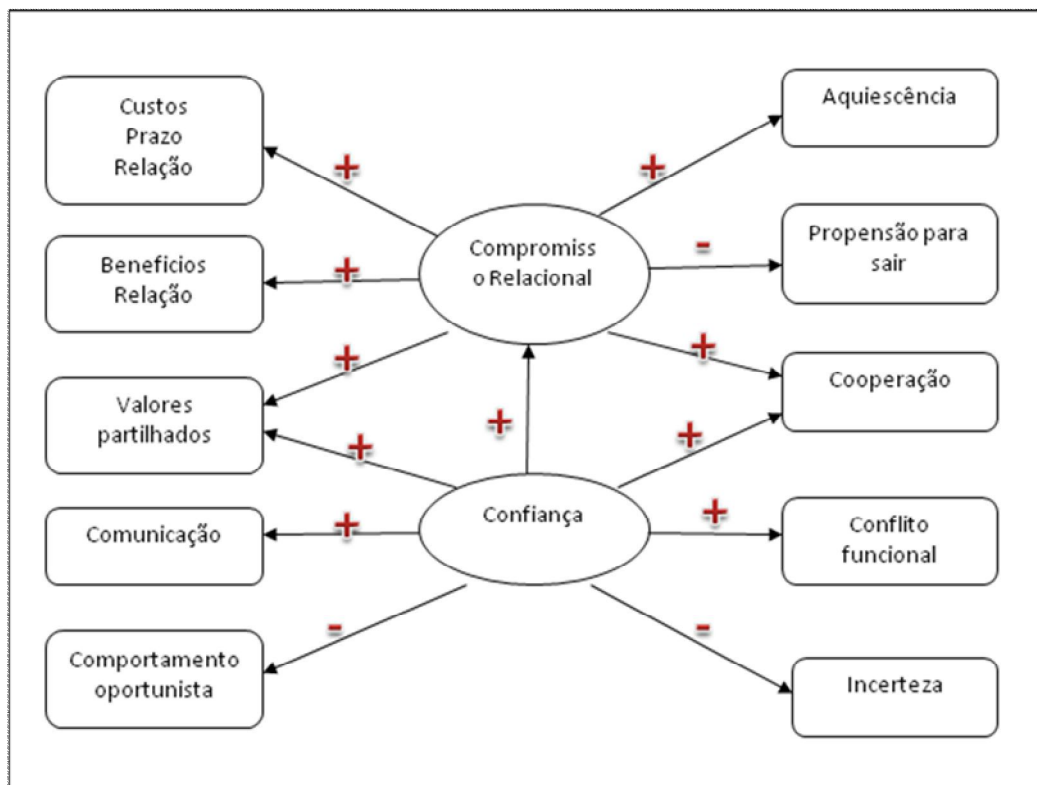
Este estudo, foca-se essencialmente nas alianças internacionais, que não são mais que uma forma de estratégia de cooperação desenvolvida num contexto internacional que pode incluir acordos simplesmente contratuais de desenvolvimento de certas atividades entre empresas, como investimento de capital, formando joint ventures.

4.1. Conceitos:

Por tudo o que foi mencionado anteriormente, as empresas viraram para reformular as alianças internacionais por consequência dos mercados globais, o que levou às empresas a ter a necessidade de competir, gerando para isto estratégias de entrada para poder alcançar a vantagem competitiva e só assim conseguir ser uma empresa de sucesso. Por isso, na minha opinião, alianças estratégicas significa desenvolver sinergias entre as partes através de acordos de cooperação, com a finalidade de lograr objetivos comuns.

Além disso, estou de acordo com que o sucesso das alianças estratégicas depende de três conjunto de factores, tal como foi definido por Elg e Johansson (2001): As características dos participantes, a relação em si entre as empresas e, finalmente, como está integrado na rede de alianças de relações comerciais.

Segundo Hunt e outros (2002), que propõe um modelo teórico que explica o sucesso de parcerias. Utilizando para isso, uma abordagem inclusiva com a contribuição de várias teorias. Entre eles está o Marketing de Relacionamento para a análise da relação entre os parceiros, o que é um dos elementos essenciais para o sucesso da aliança. O modelo proposto por Hunt e outros (2002) baseia-se largamente no trabalho de Morgan e Hunt (1994): a confiança entre os participantes e compromisso relacional como as principais variáveis mediadoras, e cooperação entre eles como a principal variável dependente. Os antecedentes de compromisso e confiança estão em comunicação entre as partes, o comportamento oportunista, a existência de valores compartilhados e custos impulsionados pelo fim do relacionamento.

Figura 1: Modelo KML de Marketing Relacional


Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Segundo Das and Teng (2003): strategic alliances are inter-firm cooperative arrangements aimed at pursuing mutual strategic objectives¹.

Outros autores e/ ou analistas, como Harrigan K.R. e Killing J.P., só consideram as alianças estratégicas se elas derem lugar à criação de uma entidade jurídica, uma joint venture, isto é, uma filial comum distinta das empresas parceiras.

De maneira mais geral, as alianças estratégicas definem-se pela natureza da relação que se estabelece entre as empresas aliadas. As quais são intrinsecamente marcadas pela ambiguidade dessa relação que combina rivalidade e cooperação. E com efeito, as alianças estratégicas são portadoras de objetivos declarados, partilhados pelo conjunto de parceiros, e podem, portanto, aparecer como estratégias “relacionais”, segundo Anastassopoulos J.P;

¹ Alianças estratégicas são acordos de cooperação inter-firma destinados a perseguir objetivos estratégicos mútuos. Das and Teng (2003)

Blanc G; Nioche J.P; Ramanantsoa B; Joffre P.E. e Koenig G. Essa ambiguidade das relações entre as firmas aliadas não deixa de pôr problemas de gestão próprios das alianças: Um grau demasiado fraco de colaboração pode prejudicar a realização dos objetivos comuns, mas demasiada transparência pode acabar no enfraquecimento da posição de uma ou outra das firmas parceiras e, ainda assim, rivais.

Dada a natureza internacional das alianças, ainda que sejam importantes para a economia global, elas têm ainda um alto índice de fracasso entre alianças estratégicas por empresas de diferentes nacionalidades (Day, 1995). Por isso, acreditamos que a cultura nacional dos participantes pode ser uma variável que contribui para a explicação do insucesso das alianças internacionais e pelo qual, temos a certeza que estes dois factores, natureza da relação e internacional, justificam seu estudo.

E finalmente para concluir, pode-se dizer que qualquer seja a classificação utilizada, as alianças podem ser comparadas com os casamentos: “An alliance is a lot like marriage. There may be no formal contract. There is no buying and selling of equity. There are few, if any, rigidly binding provisions. It is a loose evolving kind of relationship. Sure, there are guidelines and expectations, but no one expects a precise, measured return on the initial commitment. Both partners bring to an alliance a faith that they will be stronger together than they would be separately. Both believe that each has unique skills and functional abilities the other likes. And both have to work diligently over time to make the union successful”² (Ohmae, 1992).

² “Uma aliança é muito parecida com um casamento. Pode não haver contrato formal. Não há compra e venda de ações. Há poucas ou nenhuma disposições vinculativas rígida. É uma espécie de relacionamento solto em evolução. Claro, existem diretrizes e expectativas, mas ninguém espera um retorno medido de forma precisa sobre o compromisso inicial. Ambos os parceiros trazem para uma aliança a fé de que eles serão mais fortes juntos do que seriam em separado. Ambos acreditam que cada um tem capacidades únicas e habilidades funcionais que o outro gosta. E ambos têm de trabalhar diligentemente ao longo do tempo para tornar a união bem-sucedida” (Ohmae, 1992).

4.2. Porque as empresas procuram as alianças estratégicas?

Últimamente as empresas procuram cada vez mais fazer este tipo de cooperações porque apresentam vantagens mencionadas anteriormente no ponto número 2 deste capítulo.

4.3. Tipos de alianças para a internacionalização:

Segundo o trabalho anterior de García-Canal (2002), onde se apresenta uma tipologia de alianças para a internacionalização, focada em duas dimensões: O âmbito geográfico das operações (alianças para um país vs alianças para vários países) e a nacionalidade dos parceiros (parceiros nacionais vs parceiros internacionais). Deste modo, segundo os autores esteban García-Canal e Andre Martínez-Noya, podem indentificar-se três tipos de alianças:

4.3.1 Alianças locais: São acordos com parceiros estrangeiros para se introduzir num determinado país. Naqueles países onde existem factores que dificultam a entrada das empresas, nomeadamente, países em desenvolvimento.

4.3.2 Alianças domésticas: Acordos de cooperação com parceiros do mesmo país para facilitar a internacionalização de todos. Este tipo de cooperação é utilizada frequentemente por pequenas e médias empresas nas primeiras etapas do seu processo de internacionalização, com a finalidade de reduzir os riscos inerentes a este processo. Um exemplo paradigmático são os consórcios de exportação.

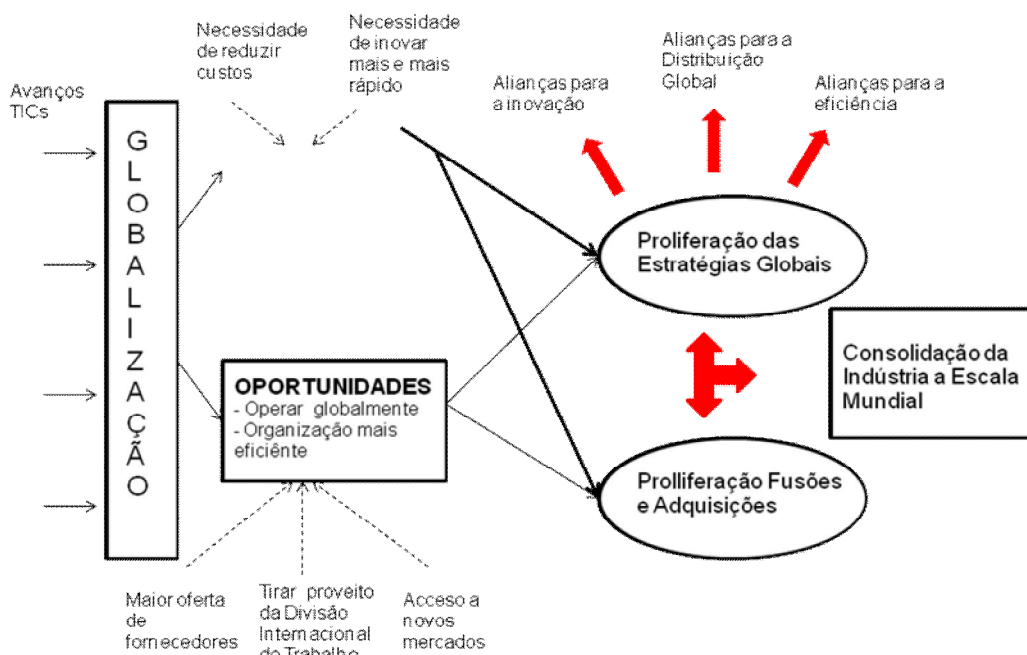
4.3.3 Alianças globais: São acordos com parceiros estrangeiros para coordenar a atuação em vários países.

As alianças domésticas, especialmente, as locais são os tipos clássicos de cooperação internacional. E as alianças globais, pelo contrario são um fenómeno recente, relacionado com a globalização dos mercados, por isso é visível o seu crescimento nos últimos anos.

Como já se referiu, os autores Garcia-Canal e Martínez-Noya, defendem que como a globalização exigiu às empresas ter presença em todos os mercados relevantes, uma estrutura de custos comparável ao de seus principais concorrentes internacionalizados e/ou tecnologias e capacidades, que lhes permitem diferenciar os seus produtos (ver figura 2). Neste contexto, as alianças locais convencionais, projetadas para aceder a recursos úteis para um país impedem que as empresas possam enfrentar os desafios da globalização, porque hoje em dia

é necessário ter parceiros, de acordo com os objectivos da empresa, que facilitem a entradas nesses mercados. Isto não quer dizer, que as alianças convencionais deixem de existir, mas só implica que vão coexistir com as novas alianças contribuindo desta forma a esbater as fronteiras das pequenas e médias empresas.

Figura 2: Causas e Consequências da Globalização dos Mercados



Fonte: Esteban García-Canal e Andrea Martínez-Noya.

Além disso, deve notar-se que, do mesmo modo que as alianças, as fusões ou aquisições são mecanismos para agrupamentos de recursos de diferentes empresas para o crescimento internacional. As diferenças que existem entre ambos os tipos de operação permite explicar a escolha entre uma ou outra opção (Sánchez Lorda e García-Canal, 2006) Estas diferenças giram em torno a quatro pontos fundamentais, que de seguida serão enumerados:

Diferenças entre Alianças e fusões ou Aquisições

Pontos fundamentais	Alianças	Fusões ou aquisições
1. Recursos que compartilham	Só recursos seleccionados.	todos os recursos da empresa.
2. Gestão do acordo ou entidade resultante.	Os parceiros mantêm a seu autonomia, pelo qual a gestão é partilhada	A empresa adquirente gerencia.
3. compensação aos proprietários de recursos	têm recursos externos sem ter que pagar o valor integral dos recursos utilizados.	pagar todos os recursos da empresa adquirida.
4. a reversibilidade da operação	Fácil para dissolver	Maior grau de irreversibilidade, pelo que tem maior compromisso.

Fonte: Elaboração Propria

Destas considerações, deve notar-se que, as características das alianças fazem-nas uma opção mais atrativa nestes periodos de elevada incerteza. Agora as empresas já não têm que decidir se querem fazer ou não um acordo de cooperação, mas têm que analisar que estratégia de cooperação é melhor implementar e que tipo de aliança têm que fazer para manter ou acrescentar a sua competitividade.

Finalmente, pode-se concluir que a gestão da carteira de alianças seja ainda mais importante que a gestão da carteira de produtos.

4.4. Fases da evolução das alianças e aprendizagem:

Fase I - Consciência e seleção de parceiros:

Um passo crucial na formação da aliança é a seleção de um parceiro adequado. Esta fase inicial na evolução da aliança começa com o reconhecimento de que para ganhar vantagem competitiva, a parceria é essencial, e que um ou mais congéneres poderiam ser parceiros potenciais. Os benefícios decorrentes da sinergia com os parceiros motiva a formação de aliança.

As empresas fazem ativamente um esforço considerável para recrutar parceiros compatíveis para complementar os seus próprios recursos e contribuir para o desenvolvimento de novas capacidades. Se os potenciais parceiros são entidades

desconhecidas, as empresas podem avaliar a sua reputação de desempenho e confiabilidade, especialmente como esses factores se relacionam com a proposta de aliança (Wilson 1995). É também provável, como Wilson (1995) sugere que os parceiros de aliança potenciais sejam conhecidos entre si e se possam ter envolvido em algumas trocas anteriores. De forma a atingir objectivos estratégicos as empresas terão de melhorar o seu relacionamento.

Nesta fase inicial, como nota Dwyer, Schurr, e Oh (1987), não poderia ser especificamente ou geralmente orientados "Posicionamento" e "postura" da parte dos potenciais parceiros. Essencialmente, portanto, esta fase envolve a seleção de parceiros com valores semelhantes, crenças e práticas, com o qual as empresas podem trabalhar de forma eficaz, para explorar as sinergias resultantes (Weitz e Jap, 1995).

Fase II - Exploração:

Esta fase de evolução marca o início da interação entre os parceiros. Há uma tentativa de estabelecer as bases para um relacionamento duradouro na forma de adoção norma de conduta mútua e "definir as regras básicas para futuras trocas" (Dwyer, Schurr e Oh 1987, p.17). Parceiros definem o quadro legal com a finalidade de criar a aliança. Apesar da sua natureza relativamente superficial, a troca de comunicação informal começa (Altman e Taylor 1973; Clark Mills e 1979). No entanto, a relação é ainda muito frágil, com um investimento mínimo e interdependência, deixando uma saída muito fácil para dissolução rápida (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

As interações de testes ocorrem com pouca frequência, e como Dwyer, Schurr e Oh (1987) menciona, os parceiros avaliam as obrigações que tem uns com os outros para com a aliança e os benefícios que se obtêm. As empresas negociam a redistribuição de obrigações e benefícios, uma vez feita a avaliação. Eles sugerem as suas preferências e interesses em cada um dos outros objetivos (Pruitt, 1981; Leigh e Rethans 1984; Dwyer, Schurr e Oh 1987).

Além das normas pré-aliança, os parceiros poderão também estabelecer novas normas, como medidas de fortalecimento da confiança. Além disso, começar a construir uma cultura

comum para acelerar o processo de ligação social, é fundamental para alcançar objetivos mútuos (Wilson, 1995). As empresas terão de seguir o protocolo universal para interações educadas e evitar conflitos. Essencialmente, a fase de exploração envolve procurar um terreno comum para os parceiros da aliança "para construir laços sociais e uma relação de confiança" (WILSON, 1995, p. 341).

Fase III – Expansão:

Esta fase é caracterizada por níveis mais elevados de investimento, interdependência e tecnologia de compartilhamento entre os parceiros. Os parceiros adaptam os processos e os produtos / serviços para acomodar uns aos outros e solidificar a sua relação.

Um novo conjunto de regras informais é revisto e adotado para criar uma estrutura de governo para a aliança (Wilson, 1995). Há aumento da tomada de risco como resultado da satisfação mútua e uma maior confiança. Os elevados custos de dissolução, juntamente com resultados positivos nesta fase da evolução, resulta em percepções mais elevadas de congruência objetivo e cooperativismo (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Isso gera um aumento das interações que vão além do chamado protocolo de parceria.

Os parceiros da aliança fazem na verdade, “move beyond probing each other, towards enlargement of the kinds of rewards they supply one another”³ (Scanzoni 1979, p.791). Uma gama mais vasta de problemas são discutidos, e com um nível muito mais profundo (Meill e Duck, 1986). Surgindo resultados de lealdade com a parceria, os quais se refletem nas entradas de forma consistente e significativa para a associação.

Investimentos recíprocos são feitos e recursos de cada parceiro são mais vantajosamente acedidos e aproveitados tanto para a expansão dos negócios como para fins de criação de valor. Isto poderia significar inovações conjuntas e novas soluções para os problemas (Weitz e Jap, 1995). A agenda em fase de expansão é para resolver conflitos e

³ "Ir além sondagem outro, no sentido do alargamento dos tipos de recompensas que fornecem um outro" (Scanzoni 1979, p.791).

adaptar as estratégias, armados com um melhor conhecimento das respectivas competências e objetivos.

Fase IV – Compromisso de relacionamento:

Esta fase denota o estado mais avançado na relação de aliança. Dwyer, Schurr e Oh (1987) nota que, nesta fase, "o crescimento econômico significativo, comunicação e/ou recursos emocionais podem ser trocadas (p.19)."

Laços estruturais poderão ter criado barreiras a tal ponto que pode ser muito difícil terminar o relacionamento neste momento (Wilson, 1995). Limites entre os sócios têm muito pouco significado. Wilson (1995) argumenta que, nesta fase de evolução, confiança, desempenho e satisfação com a experiência das alianças tornam-se tão bem incorporados que por vezes não precisam de muita atenção. Normas e valores comuns são tão bem estabelecida que a relação é institucionalizada e uma atmosfera estável prevalece (Wilson, 1995).

Para concluir esta parte teórica do relatório e tendo a base das considerações anteriormente expostas, pode-se afirmar que a competitividade das empresas já não depende dos recursos e capacidades que pudessem desenvolver internamente, na actualidade deve-se olhar também aos recursos externos para assim conseguir acceder às oportunidades de negócios através de parcerias e alianças.

En seguida, damos passo ao desenvolvimento do estágio curricular no Departamento Cooperação e Relações Internacionais do CEC/CCIC.

Parte II

O Estágio Curricular no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do CEC/CCIC.

Neste parte II do presente relatório, começarei a apresentar à entidade de acolhimento, indicando o que es, os objetivos, quem a integram e o seus logros alcançados. Depois também apresentarei os dois modelos de parcerias internacionais fomentado pela instituição, o projecto CAVATRANS e a Enterprise Europe Network, as quais foram desenvolvidos durante o período de estágio. E finalmente desenvolverei as actividades próprias do CEC/CCIC (Projecto Tranfronteiriço CAVATRANS) e actividades relacionadas com o Departamento de Cooperação e Relações internacionais – DCRI, este departamento engloba a rede EEN, que tem como tarefas principais a difusão de informação, informação a mérida, a gestão das oportunidades de negócios e como tarefas secundarias os robots e alguns projects dinamizados como CIP Eco-Inovação no qual foi a responsável pela divulgação. Então, sim mais preâmbulo, começarei a desenvolver o mencionado anteriormente.

1. O Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria do Centro – (CEC/CCIC)

1.1. Que é o CEC/CCIC ?

É uma Associação sem fins lucrativos, fundada em 1993, representativa das Associações Empresariais da Região Centro de Portugal englobando os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

1.2. Objetivo do CEC/CCIC

O CEC/CCIC tem como finalidade o desenvolvimento homogéneo e sustentado do estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socio-económicos da Região Centro.

E para poder cumpri-lo, realiza através da unidade de cooperação e representação das respectivas estruturas associativas empresariais e outras organizações que o integrem, bem como a articulação em rede com os diferentes actores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais, na prossecução dos seus fins.

1.3. Quem integra a sua rede associativa?

O CEC/CCIC representa a 41 Associações Empresariais do Centro de Portugal e na sua totalidade são mais de 40 mil empresas.

1.4. Funções e/ou alcance do CEC/CCIC

- Procura contribuir para a internacionalização da economia da Região Centro.
- Promove e estimula as relações comerciais.
- Emite certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações comerciais dos agentes económicos da Região (Câmara de Comércio e Indústria)
- Actúa como agente dinamizador do Conselho Consultivo, atualmente seu Órgão de Orientação Estratégica, estatutariamente consagrado. Além disso, são membros do Conselho Consultivo a CCDRC, Municípios, as Universidades e Institutos Politécnicos do Centro de Portugal, bem como as maiores empresas da Região (CEC/CCIC).
- Lidera a RIERC - Rede de Empreendedorismo e Incubação da Região Centro, a Centro Business Angels e a Rede de Inovação da Região Centro (CEC/CCIC).
- Promove a formação profissional , sendo entidade acreditada e é um dos seis Organismos a nível nacional com competências delegadas pelo Estado português para a Gestão do Fundo social Europeu na componente de formação-consultoria em PME (CEC/CCIC).
- Organiza missões para a participação em feiras e eventos de cooperação empresarial, para o estabelecimento de parcerias e trabalho em rede com congéneres estrangeiras, designadamente europeias, bem como a proximidade ao tecido empresarial, garantiram-lhe um know how susceptível de, em estreita articulação com os diferentes actores regionais e nacionais na envolvente empresarial, públicos e privados, definir e implementar uma verdadeira política sustentada de internacionalização para o Centro de Portugal.

1.5. Logros do CEC/CCIC

Constituiu onze Gabinetes Empresa (GE), instalados em Associações Empresariais, cuja rede se encontra certificada ao abrigo da norma ISO 9001:2000, liderando igualmente o processo da WinCentro, agência cujo objecto se traduz na gestão de áreas de acolhimento empresarial e captação de investimento.

O CEC/CCIC foi até 2007 entidade acolhedora do Euro Info Centre (EIC) da Região Centro. O EIC constituiu um consórcio que associou, numa base contratual, a Comissão Europeia (CE) e organizações nacionais com a missão de informar e assistir Pequenas e Médias Empresas, bem como fornecer informação à própria Comunidade.

Desde 2007 o CEC/CCIC integra o consórcio Portugal InovaNet, liderado pelo IAPMEI, que consagrou a candidatura à nova plataforma europeia que substituiu a rede EIC, num renovado formato que alia as funções descritas à componente de inovação. A nova estrutura, denominada a nível europeu como EEN – Enterprise Europe Network, é composta pelo IAPMEI, ADI, INPI, CEC/CCIC, AIMINHO, AIDA, CCDRA, CCIC Ponta Delgada e CCIC Funchal.

O CEC/CCIC assume, actualmente, a Vice-Presidência da CIP, estando igualmente representado nas demais Confederações Nacionais através das suas associadas.

A Câmara de Comércio e Indústria do Centro é membro da Comissão de Desformalização do Ministério da Justiça e integra os Órgãos Regionais de Acompanhamento e Aconselhamento Estratégico do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional (Quarto Quadro Comunitário de Apoio da União Europeia)

2. Projeto de Cooperação Transfronteiriço - CAVATRANS

CAVATRANS faz parte do Programa de Cooperação entre Fronteiras Portugal-Espanha 2007- 2013 (Poctep).

2.1. Porquê CAVATRANS

O projeto CAVATRANS, visa promover no espaço Euroace , as condições que criam um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios em torno da cooperação, como um

elemento de força contra concorrentes estrangeiros, mas o fator multiplicador real é a interação entre atores e sua ação coesa e coordenada. O projeto CAVATRANS não só visa facilitar uma cooperação entre as empresas transfronteiriças mas também que esta cooperação deva estender-se para a possibilidade de estabelecer um corpo comum de natureza transfronteiriça, enformado por entidades públicas ou semipúblicas das três regiões, visando o financiamento projetos de negócios que possam representar um interesse estratégico para o conjunto do espaço Euroace.

O âmbito territorial de actuação da EUROACE estende-se ao espaço geográfico do Alentejo, Región Centro de Portugal e a Comunidade de Extremadura de Espanha. Possui uma extensão aproximada de 92.500Km². E a sua localização estratégica no suroeste peninsular e respeito de grandes áreas metropolitanas da península ibérica (Madrid, Lisboa, Sevilla, Oporto), assim como do margem atlântico e a diagonal continental, confere à EUROACE uma posição privilegiada no marco da nova Estrategia Territorial Europea.

2.2. Quem são os parceiros

2.2.1. DG Empresa e Atividade Empresarial do Departamento de Empresas, Emprego e Inovação da Junta de Extremadura, na qualidade de Chefe de Fila do projecto.



GOBIERNO DE EXTREMADURA

A Direcção-Geral da Empresa e Atividade Empresarial é um departamento do Ministério das Empresas, Emprego e Inovação do Governo da Extremadura. Corresponde a esta Direcção-Geral nos termos do artigo 59 da Lei 1/2002 de 28 de fevereiro, o Governo e a Administração da Comunidade Autónoma da Extremadura, exercendo as seguintes competências:

- A concessão, proposta de tramitação e monitorização dos processos de promoção de negócios
- A gestão de incentivos regionais, dos programas de financiamento empresarial através de subvenções e operações de garantia.

- A construção e operação de todos os tipos de infraestrutura empresarial.
- A promoção da cooperação empresarial.
- Desenvolvimento e implementação de programas para a promoção da cultura empreendedora.
- Desenvolvimento e implementação de programas de ajuda para a competitividade empresarial e inovação.
- O desenvolvimento de serviços de apoio à criação de empresas.

2.2.2. ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo



ADRAL, a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo é composta por um conjunto de 68 entidades

públicas e privadas nas mais diversas áreas de actividade e que constituem a mais valia da Agência.

É uma parceria multisectorial que inclui e integra os principais intervenientes na região, num equilíbrio entre os órgãos públicos, autarquias locais e entidades privadas. Mesmo sendo uma empresa, a ADRAL equipara-se a uma entidade sem fins lucrativos.

As áreas de actividade onde ADRAL opera são: Estudos Regionais e Informações Económicas, Planeamento de Marketing, Dinamização Económica, Empreendedorismo e Competitividade, Assistência Técnica à Administração Pública, Consultoria, Formação, Inovação e Tecnologias da Informação.

2.2.3. CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro



2.2.4. SEXPE - Serviço Público de Emprego do Ministério das Empresas, Emprego e Inovação da Extremadura



O Serviço Público de Emprego da Extremadura é o órgão público com jurisdição em todo o território da Comunidade Autónoma da Extremadura na área da

formação ocupacional e promoção do emprego e intermediação laboral, promovendo as políticas activas de emprego.

É uma entidade que tem recursos humanos e técnicos que lhe permitam assumir as suas funções definidas no plano de trabalho.

2.2.5. SOFIEIX - Sociedade de Fomento Industrial de Extremadura, SA

SOFIEIX é uma empresa com um capital social de mais de 174 milhões de euros, participada em 96,99% pela Junta de Extremadura. Tem um capital social de 96% de natureza pública e sua finalidade é a promoção dos sectores económicos considerados prioritários pelo Governo da Extremadura e dos que contribuirão para o desenvolvimento económico e social da região, através, nomeadamente, da participação no capital social das empresas com sede em Extremadura.



Tem uma equipa técnica multidisciplinar que funciona de forma eficiente, responsável e transparente, pondo ao serviço de empresários e homens de negócios diferentes instrumentos de financiamento sob a fórmula de capital de risco e outros produtos específicos da sua carteira, como o caso de empréstimos da equidade e garantias para a criação de empresas, crescimento e expansão e para a realização de projectos inovadores.

2.3. Os objetivos de CAVATRANS

Os objetivos do Projeto, contextualizadas no quadro estratégico da região Europeia Alentejo Centro e Extremadura, Euroace, foi projetado especificamente para:

- Identificar oportunidades de negócios em torno da cadeia de valor dos sectores estratégicos para as três regiões.
- Criar plataformas e promover a criação de oportunidades para a compreensão, reflexão e colaboração entre os diferentes actores regionais, especialmente ao nível dos atores do setor produtivo e seus agentes com o sistema científico e tecnológico.

- Incentivar a criação de condições para a criação de empresas, mobilidade empresarial e internacionalização das empresas e do território.

2.4. As atividades de CAVATRANS

Todas as operações a serem realizadas no âmbito do Projeto, estão previstas nas seguintes atividades:

1º Atividade	Análise sectorial das três regiões
	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de estudos sectoriais sobre a cadeia de valores. • Elaboração de um directório empresarial de carácter transfronteiriço. Estudo para identificação de empresas que operam na Extremadura, Centro e Alentejo. Estudo sobre o tipo de cooperação mais habitual entre as empresas das três regiões. • Desenvolvimento de uma ferramenta para medir o aumento da competitividade das cadeias de valor identificadas no projeto.
2º Atividade	Promoção da cooperação entre as três regiões.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de encontros bilaterais. • Criação de intranet para favorecer à cooperação entre empresas.
3º Atividade	Criação de novas oportunidades de negócios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a viabilidade de oportunidades de negócios e promover a sua utilização por parte dos empresários nas três regiões. • Estudos de identificação de recursos empresariais (apoios, incubadoras, etc) bem como formalidades de negócios nos dois lado da fronteira. • Programa de formação e assessoria na criação de empresas.
4º Atividade	Instrumentos para o financiamento de projetos empresariais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um estudo que permita a criação de um instrumento de capital de risco, de carácter transfronteiriço.
5º Atividade	Gestão e coordenação
	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões bilaterais para a gestão e coordenação do projeto.
6º Atividade	Comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> • Criar pagina web • Publicação dos manuais de procedimentos para a criação de empresas.

3. A Enterprise Europe Network – (EEN)

Formada por mais de 500 pontos de contacto, em 40 países na Europa, além dos países-membros da UE, incluem a China, a Coreia do Sul, os Estados Unidos o Egipto, o Chile, entre otros.

A Enterprise Europe Network oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade que apoiam as Pequenas e Médias Empresas (PME) no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios.

Integrada no âmbito do Programa-Quadro para a Competitividade e Inovação da União Europeia, a EEN é sucessora das anteriores redes comunitárias de Euro Info Centres e dos Innovation Relay Centers, oferecendo, numa lógica de integração de competências, um serviço de balcão único, reunindo as diversas soluções disponíveis em termos de instrumentos e programas comunitários de apoio às PME.

Em Portugal a rede é representada por um consórcio que envolve nove entidades públicas e associativas, distribuídas regionalmente por todo o território nacional, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Liderada pelo IAPMEI, a Enterprise Europe Network em Portugal integra os seguintes parceiros:

- ADI – Agência de Inovação.
- Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira.
- AIDA – Associação Industrial de Aveiro.
- AIMINHO – Associação Industrial do Minho.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada.
- CEC– Conselho Empresarial do Centro/CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Por fim, a EEN está integrada no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais da Câmara de Comércio e Indústria do Centro, que, a par das actividades

próprias da Rede Europeia, desenvolve e apoia projectos de internacionalização e promoção territorial e empresarial.

3.1. Objetivos da EEN

- Promover a Cooperação na Europa.
- Apoiar na inovação e investigação às PME.
- Outorgar financiamento às PME
- Envolver às PME da UE nas políticas e serviços existentes e incentivar as empresas a dar contributo para a legislação futura.
- Incentivar responsabilidade social das organizações.
- Conseguir um mercado único.
- Envolver às PME em programas comunitários e convites.

4. O Estágio Curricular

4.1. Introdução

O presente estágio curricular desenvolvido dentro do âmbito do curso de mestrado em gestão, como já referi realizou-se no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC). Sendo minha chefe a Dr^a Luísa Bernardes, que é a responsável do departamento em questão.

Desde o primeiro contato via telemóvel, percebi que a Dr^a Luísa Bernardes, tem uma personalidade sociável e simpática, o que me fez ir para a entrevista bem disposta. Logo no dia da entrevista ao conhecer a Dr^a. Luísa, eu pude ractificar a minha primeira impressão e além disso, ainda reparei que é uma pessoa muito profissional e com quem não seria difícil de trabalhar, então não duvidei em aceitar e começar a semana seguinte o estágio.

Meu estágio iniciou-se o dia 6 de fevereiro, e teve uma duração de 20 semanas, aproximadamente 5 meses. O primeiro dia, a Dr^a. Luísa apresentou-me a todos os colegas,

incluindo ao Director Dr. Nuno Nascimento, que foram muito amigáveis e com muita disponibilidade para ensinar tudo o que exigiria o desenvolvimento do estágio. Depois, atribuiu-me o gabinete onde ficaria e deu-me o manual de acolhimento, a brochura, normas e procedimentos da organização, assim como, todo o material de escritório necessário para poder começar a trabalhar.

No início, familiarizei-me com os diferentes sistemas que tem a organização e olhei para as bases de dados porque poderiam ser úteis alguns de eles para o desenvolvimento do projeto CAVATRANS, que era o projeto principal num primeiro momento.

No dia 6 de março, foi realizada uma reunião do projeto em questão, na sala de conferência do Departamento de emprego, empresa e inovação da Direção Geral de Empresa e Atividade Empresarial, Mérida (Badajoz) – Espanha⁴. Esta reunião foi para ratificar o interesse do projeto e, além disso, dar conta que o projeto teria um limitado orçamento, e que portanto, se deveria dar foco aos setores onde seja necessário e viável o investimento. Também serviu para concertar e alcançar outros acordos.

Ao mesmo tempo, estive envolvida nas atividades da rede Enterprise Europe Network. As quais, em particular, foram muito gratificantes porque com elas aprendi o desenvolvimento (normas, processos e atividades) da rede EEN e consegui ter uma visão diferente. Tanto foi o gosto por esta atividade, que agora que conheço esta rede e vejo as vantagens quero que meu país “Perú”, seja parte desta. E como tal, irei fazer tudo o possível para que o Perú possa ingressar na rede EEN em 2014.

4.2. Atividades para a realização das guias de investimento – CAVATRANS

Para a realização das guias de investimentos de Portugal (Região Centro e Alentejo) e Espanha (Extremadura), os quais foram elaborados nos idiomas castelhano e português respetivamente, para isto, **tive que desenhar no primeiro momento a sua estrutura**, que foi aprovada pelo Dr. Nascimento e a Dr^a. Bernardes, só após à aprovação da estrutura comecei a

⁴ Anexo 1 – Acta da Reunião

recolher informação, fazer os quadros estatísticos economicos e finalmente desenvolver cada manual⁵.

De seguida, um breve resumo dos sete (07) pontos principais da estrutura que tem os manuais:

4.2.1 Caracterização: Nesta primeira parte, foca-se uma descrição da região, localização, capital, províncias, infra-estrutura, recursos humanos, potencialidades da região, etc. Isto para que as empresas tenham uma percepção de como é, e, sobretudo, porquê investir.

Logo, mostra-se o posicionamento relativo da região com respeito a Portugal ou Espanha respetivamente. Devo destacar que para conseguir ser sucedida, tive que procurar informação no site do INE Espanha, banco de Espanha e INE Portugal. E para finalizar este primeiro ponto enfatizou-se nas perspectivas.

4.2.2 Legislação Legal: Documentos e livros de consulta que fazem referência à Lei de Sociedades de Capital (Espanha) e o Código das Sociedades Comerciais – CSC (Portugal). Nesta seção da-se a conhecer as normas que regem os negócios e acredita-se que será de grande interesse para o investidor Português, Espanhol ou de outras nacionalidades.

4.2.3 Legislação Laboral: O presente ponto foi o mais difícil de desenvolver, devido à crise econômica na UE, que destacou os pontos fracos do modelo de trabalho português e sobretudo espanhol, mostrando-os insustentáveis.

A gravidade da situação económica e laboral existente na atualidade, exigiram a adoção de reformas imediatas para fornecer aos operadores económicos e de trabalho um horizonte de certeza e confiança para lidar com a certeza de conseguir recuperar o emprego.

⁵ Serão entregados à faculdade um exemplar de cada manual.

- 4.2.4 Legislação Fiscal: Da mesma forma do ponto anterior, os dois países, atravessam uma má situação financeira, que os obrigou à realização de mudanças significativas refletidas no sistema fiscal, que levou à implementação, preparação e execução de medidas urgentes.
- 4.2.5 Apoio e Incentivos: Mostram-se todas as instituições e/ou programas que outorgam os dois estados, assim como as regiões em questão. Este ponto é de muita ajuda geralmente para aquelas empresas que se encontram na sua etapa inicial, assim como para aquelas pessoas que estiverem interessadas em implementar um negócio.
- 4.2.6 Informações Úteis: Neste ponto enumeram-se todos os nomes das instituições, direções fiscais, número de contato e site necessários para que as empresas possam ter facilmente qualquer informação que precisem.
- 4.2.7 Rede de Inovação: A lógica de rede foi criado para que as empresas aumentem a sua eficiência productiva (efeito de escala) e acrescentem valor a seus produtos ou serviços.

A Secção de Empreendedorismo e Incubação do CEC/CCIC tem por objectivo promover a articulação entre os diferentes agentes regionais ligados a essa dinâmica. E No âmbito desta secção foi constituída a RIERC – Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro, que se assume enquanto fórum regional de reflexão estratégica no respectivo contexto, bem como motor para a promoção de dinâmicas de interacção e articulação entre os diferentes membros da Rede.

Para finalizar e como é observado em cada ponto descrito anteriormente, só consegui fazer os manuais, depois de ler muito sobre as características das três regiões a desenvolver, além disso tive que rever as diferentes normas de ambos os países e perceber os diferentes termos da união europeia.

4.3. Atividades para a Enterprise Europe Network.

As atividades onde estive envolvida foram as seguintes:

4.3.1. Difusão de Informação: A Rede efectua difusão de informação, a nível nacional aos parceiros que a compõem e também chega às empresas portuguesas em geral, através do seu *website*⁶. A nível local, está dirigida geralmente a empresas da região centro. No caso do CEC/CCIC, a difusão é feita através de publicações em jornais locais, assim como em eventos, workshops e sessões de esclarecimento.

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

4.3.2 Informação à Medida: Um dos principais objetivos da rede EEN, é de ajuda directa às PME e para atingir seu objetivo, é indispensável recolher as necessidades de cada empresa.

No website da Rede existe uma seção, onde os utilizadores podem ser de dois níveis, registados e não registados, no caso de registar-se poderá beneficiar de:

- Atendimento on-line personalizado.
- Receber por correio electrónico newsletters, que contêm temas sobre legislação comunitária (diária), oportunidades de negócio (semanal) e concursos públicos (quinzenal) e Enterprise Europe Network (mensal)
- Download gratuito de documentos electrónicos.
- Visualização de alguns conteúdos exclusivos para os utilizadores registados e,

⁶ www.enterpriseeuropenetwork.pt

- Manifestar o seu interesse por uma oportunidade de negócio, através do preenchimento do formulário EoI.

No que diz respeito ao último benefício, este também se encontra disponível no site do CEC/CCIC, na seção “Iniciativas e Projetos – Internacionalização – Enterprise Europe Network”. Por qualquer das vias será atendido por um membro do consórcio.

4.3.3. Oportunidades de negócios: No departamento da Cooperação e Relações Internacionais do CEC/CCIC esta é a atividade mais frequente, devido, como já referi na parte I deste relatório, às inúmeras vantagens para as empresas que enveredam pelo caminho da cooperação internacional. Portanto e pelo que aprendi neste estágio, posso considerar esta atividade como a tarefa central (core task) da EEN, porque é a principal razão pela qual ela existe.

Então, passo a identificar os procedimentos – chave da cooperação empresarial utilizados pela EEN:

- Contacto com a empresa e avaliação das suas características e capacidade de internacionalização.
- Criação do Perfil de Cooperação Internacional⁷ da empresa, o qual será difundido pela base de dados de toda a Rede.
- Participação em Feiras Internacionais e Encontros de Negócios ou realização de Missões Empresariais à medida da empresa.
- Lançamento de Expressões de Interesse⁸ em Oportunidades de Negócio internacionais ou recebimento de Expressões de Interesse estrangeiras nas empresas nacionais.
- Apoio na negociação e acompanhamento (*follow-up*).
- Assinatura do Acordo de Cooperação (Partnership Agreement), documento interno à Rede que comprova a sua influência prática no estabelecimento de parcerias.

⁷ Ver modelo no anexo 2

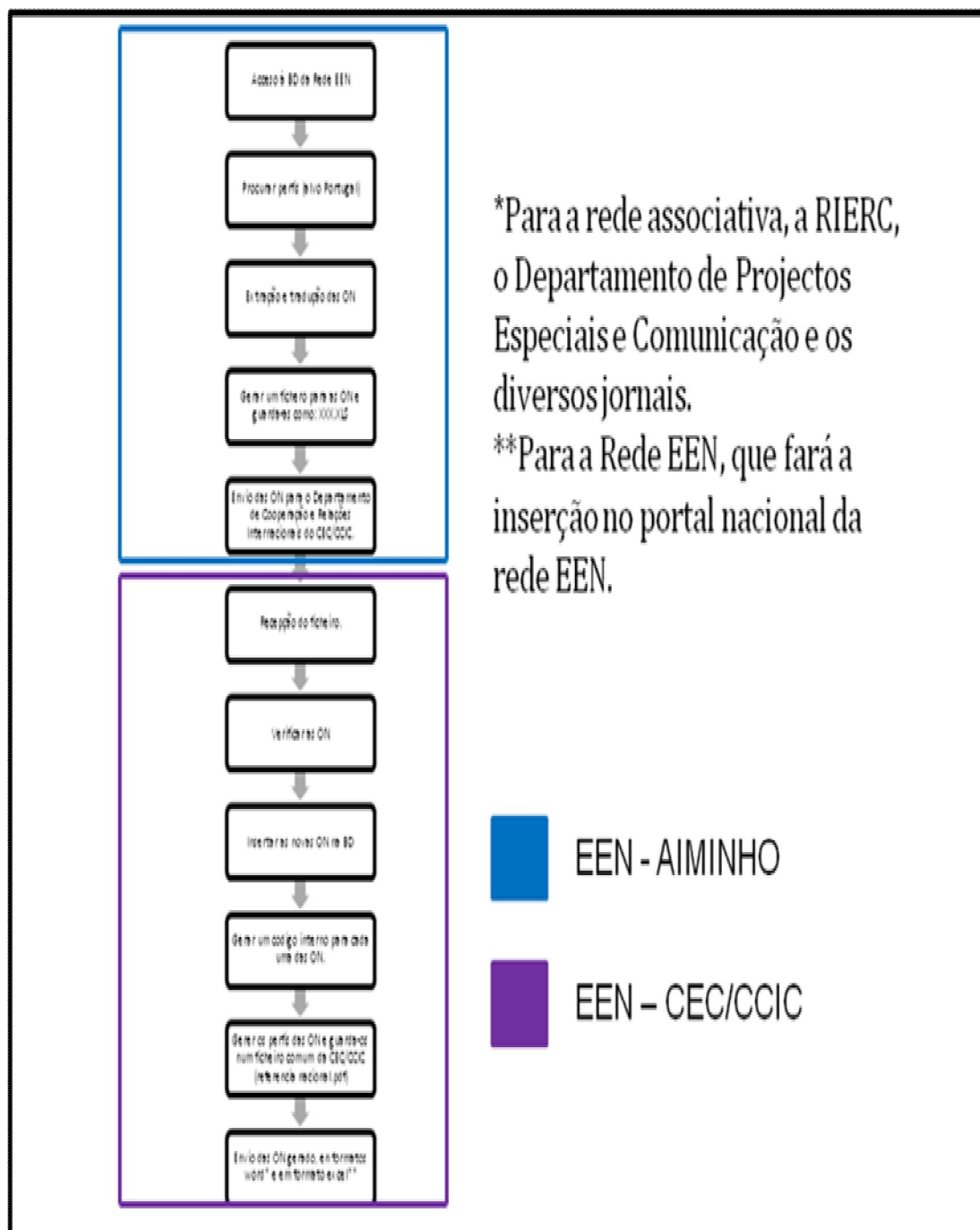
⁸ Ver modelo no anexo 3

Depois, de identificar os procedimentos - chave, têm que se chegar à fase mais importante que é o acordo de parceria, que muitas vezes se faz num longo processo. E para minimizar o processo devemos salientar as responsabilidades das partes envolvidas, principalmente dos parceiros da Rede e das suas empresas clientes. Para além disso, é crucial que o parceiro de rede acompanhe regularmente o progresso da empresa em todas as fases do processo de parceria. Pelo que, na minha opinião, estes dois factores, o estabelecimento claro das responsabilidades das partes envolvidas e o acompanhamento das empresas, são dois dos pontos fracos da Rede que aprofundarei mais à frente, na Análise Crítica.

Agora irei a detalhar os procedimentos feitos por mim neste período de estágios, que são os indicados acima. Primeiro devo indicar que as oportunidades de negócios de todos os países que pertencem à rede encontram-se numa base de dados no website da intranet da EEN e que é apenas acessível aos membros. Internamente tem-se acesso às características da empresa que pretende uma parceria (excepto o nome e os contactos, que são fornecidos apenas com a existência de uma Expressão de Interesse oficial) e às características do parceiro que a empresa procura.

En baixo, apresento o diagrama do processo de tratamento das oportunidades de negócio, desde a procura das Oportunidades de Negócio que tem como alvo Portugal até ao envio das respetivas oportunidades à rede associativa, a rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro - RIERC, o Departamento de Projectos Especiais e Comunicação, os diversos jornais e principalmente à Rede Enterprise Europe Networkde para a inserção no portal nacional da rede EEN.

Figura 3: Diagrama do Processo do Tratamento das Oportunidades de Negócio.



Fonte: Elaboração Própria.

Como se apresenta no diagrama acima, este processo é feito por duas instituições que formam o consórcio português da rede EEN, a associação Empresarial do Minho – AIMINHO e a CEC/CCIC.

O referido processo faz-se semanalmente, a primeira etapa que é feita pela AIMINHO, deve ser enviada na sexta-feira ou na segunda-feira da manhã, para depois continuar com a segunda etapa, que deve ser concluída na segunda-feira. Durante o meu estágio curricular estive a cargo da segunda etapa, que corresponde à CEC/CCIC, mas fiz a primeira etapa durante duas semanas, devido à pessoa estar de férias. Nesta primeira etapa faz-se o análise e recolha das ON da base de dados da rede, esta recolha tem que ter no máximo oito (08) oportunidades de negócios por semana⁹.

Uma vez concluído o processo de tratamento das ON, quer dizer recolhidas, divulgadas e publicadas, estas são lidas e avaliadas por diferentes empresas e de onde surgirão empresas interessadas em conseguir uma ON. Aquelas empresas que estejam interessadas, devem expressar o seu interesse através de uma expressão de interesse “Expression of Interest - EoI”.

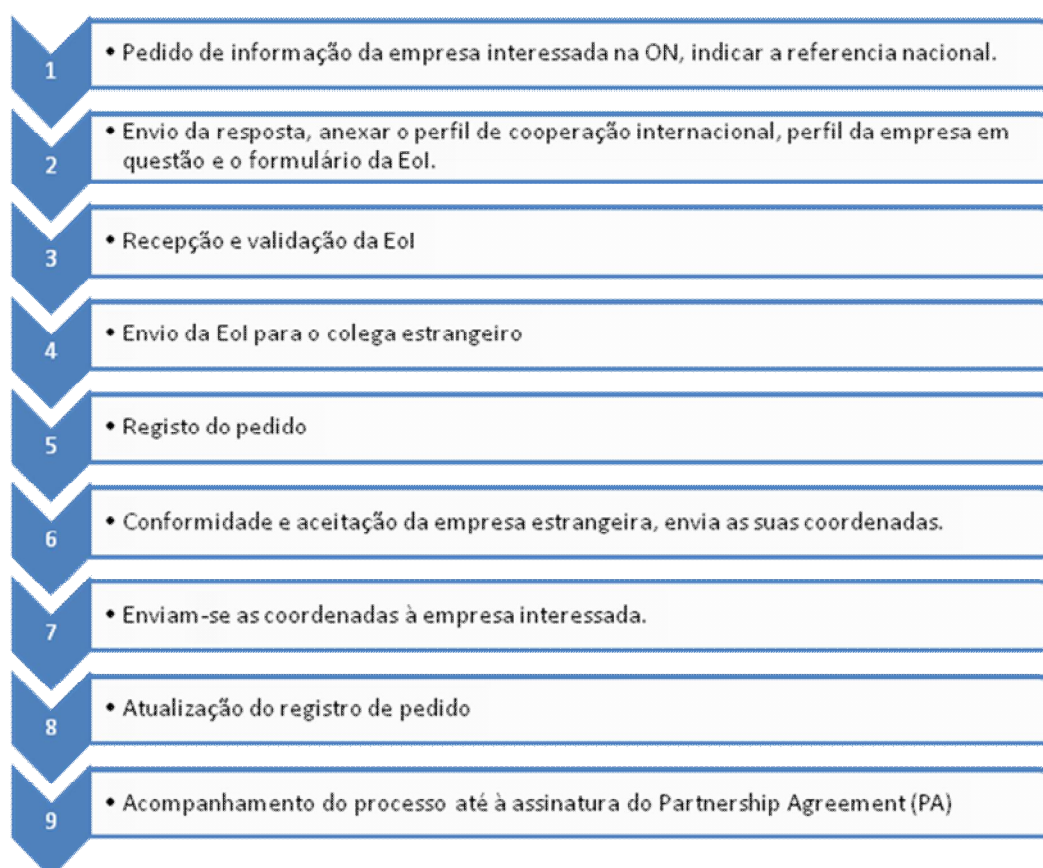
O procedimento que a empresa deve seguir, é apresentado em baixo através do esquema seguinte. Este procedimento inicia-se quando a empresa interessada expressa esse interesse, através do site da EEN ou directamente por email. E termina na conformidade e aceitação de ambas empresas, através de um mútuo acordo. Devo dizer, que realizei estes procedimentos muitas vezes durante o meu estágio, pelo que concluí que os casos que chegam até a assinatura do partnership agreement são visivelmente poucos. Além disso posso confirmar, que durante as minhas 20 semanas de estágios foram muitos os pedidos de informação de ON, mas só algumas EoI foram preenchidas e devolvidas para dar continuidade ao processo.

Depois do cliente interessado enviar a EoI correctamente preenchida, os procedimentos a seguir geralmente não são complicados. Porque após remetermos para o congénere da Rede responsável pela ON em questão, eles têm segundo regulamento, dez (10) dias úteis para contactar a empresa estrangeira e dar-nos uma resposta, no caso da EoI ser de

⁹ Ver anexo 4 : Exemplo do análise y recolha das 8 ON da BD da Rede EEN.

interesse para a empresa estrangeira deverão enviar as suas coordenadas, que depois serão fornecidas à empresa portuguesa para que possa iniciar o contacto e conseguir a assinatura do PA.

Figura 4: Esquema do procedimento de uma ON (Empresa Estrangeira- Empresa Portuguesa)



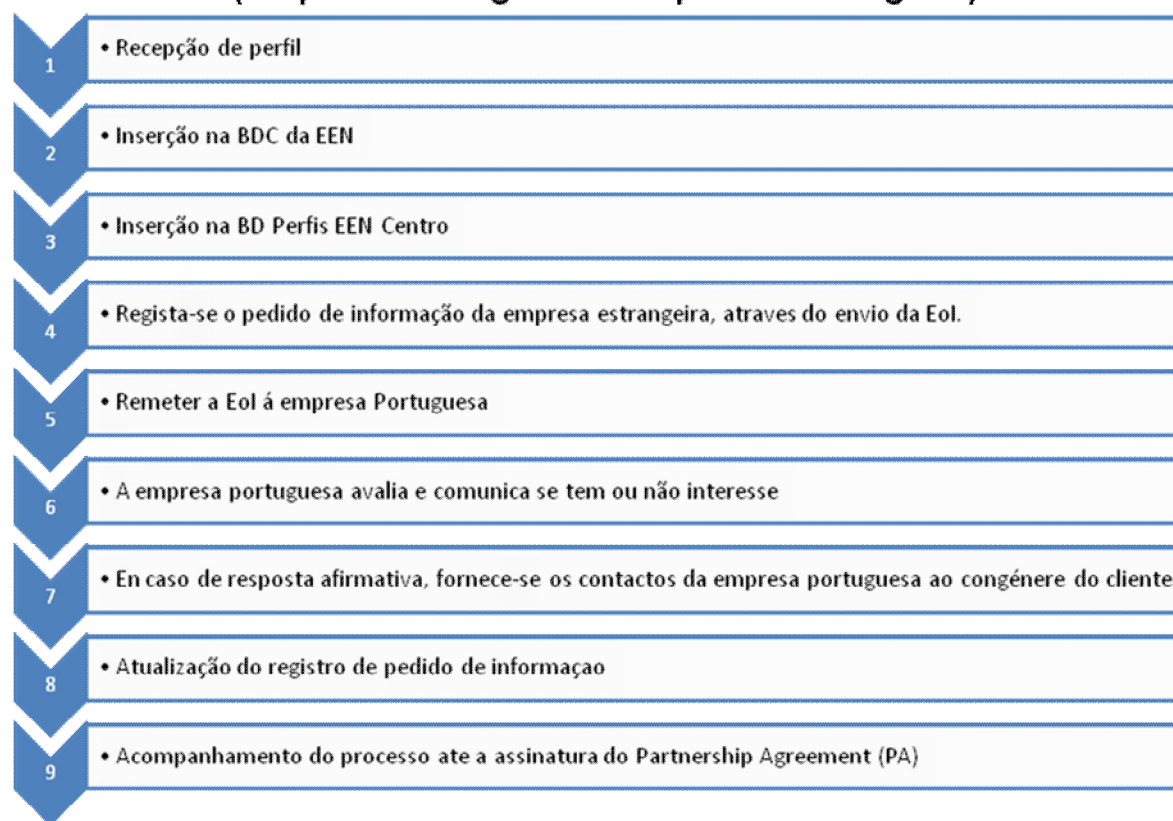
Fonte: Elaboração Própria

Da seguida, é analisado o processo de forma inversa, isto é, quando são a nossas empresas a lançar oportunidades de negócios e as empresas estrangeiras as interessadas em contacta-las. Na prática, esta forma apoia à internacionalização das empresas portuguesas. Mas para isto, as empresas portuguesas devem registar-se, através do Perfil de Cooperação

internacional¹⁰. Este perfil é depois inserido na base de dados da Rede, este perfil deve ser sujeito a vários critérios e especificidades que estão evidenciadas na publicação Checklist for ABC Validation for Business Co-operation Proposals, disponíveis para os membros na intranet da Rede.

Uma vez que a empresa portuguesa queira aceder à disponibilidade das oportunidades de negócios, tem que enviar o seu perfil de cooperação para logo ser avaliado e se se encontra correctamente preenchido é registado e inserido à base de dados da Rede, daqui para frente os procedimentos são quase iguais ao processo de oportunidade de negócios estrangeiros – portugueses. Além disso, após a validação do perfil, este tem uma validade de um (01) ano. Agora mostra-se este processo através de um esquema.

Figura 5: Esquema do procedimento de uma ON (Empresa Portuguesa - Empresa Estrangeira)



Fonte: Elaboração Própria

¹⁰ Ver anexo 7: Modelo de Perfil de Cooperação Internacional

4.3.4. Robots:

Outra tarefa que realizei foi os chamados Robots, isto é, um conjunto de dados recolhidos por um sistema especializado que faz uma procura na base de dados central da Rede EEN, segundo os critérios inseridos pelo utilizador, com o fim de obter a maior parte de empresas que cumprem com os critérios necessários pedidos pelo cliente para encontrar um futuro parceiro. Esta ferramenta é utilizada para apoiar à internacionalização das empresas portuguesas, a qual outorga uma gama de variedades de empresas portuguesas e/ou estrangeiras de acordo como seu setor de atividade económica, assim como o tipo de cooperação que é requerida.

Depois de obter este conjunto de empresas, têm que se verificar se estão em conformidade com o que a empresa (cliente) está a procura, depois é criado um ficheiro (xxx.doc) que deve ser enviado ao cliente¹¹.

O cliente avalia as diferentes empresas e nós comunicamos o seu interesse por uma ou várias delas, este interesse é feito, através de uma Expression of Interest, significado de que estamos envolvidos numa realização de oportunidade de negócio, pelo que o seu procedimento é realizado mais tarde tal como foi desenvolvido anteriormente no ponto 4.3.3.

4.3.5. CIP Eco - Inovação¹²:

A eco – inovação Primeira aplicação e Projetos de Mercados de Reaplicação é parte do Programa Espírito Empresarial e Inovação (EIP), que visa apoiar a inovação e a competitividade das pequenas e médias empresas (PME). EIP visa atingir um melhor acesso das PME ao financiamento, no apoio a serviços ade empresas e à inovação entregues através de uma rede de centros regionais, na promoção do empreendedorismo e inovação, entre outros.

A EIP faz parte do Programa-Quadro para a Competitividade e a Inovação (CIP), que tem por objectivo incentivar a competitividade das empresas europeias. Com as PME como o seu principal alvo, CIP inclui ainda acções destinadas a incentivar uma melhor aceitação e

¹¹ Ver anexo 5: Exemplo de Ficheiro (Robots)

¹² Ver anexo 6: Projecto Eco-Inovação- aplicação

uso da informação e comunicações (TIC) e promove o aumento do uso de energias renováveis e eficiência energética.

Portanto, A eco-inovação é definida como qualquer forma de inovação vocacionada para progressos demonstráveis e significativos na progressão em direção à meta do desenvolvimento sustentável, através da redução dos impactos sobre o ambiente ou de uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos. E os três principais aspectos da CIP Eco-inovação são:

1. Benefícios ambientais
2. Benefícios económicos (incluindo replicação de largura)
3. Contribuição de projetos de inovação

Este projeto, conta com quatro âmbitos de prioridade para o financiamento:

1. Reciclado: Projetos orientados, por exemplo, para melhorar os processos de classificação de resíduos, para reforçar a competitividade das indústrias de reciclagem, e desenvolver soluções de reciclagem e novos produtos inovadores utilizando materiais reciclados.
2. Construção civil: Projetos que abrangem, por exemplo, produtos e processos inovadores para a construção, desenvolvimento de técnicas e materiais de construção sustentáveis, melhor utilização de materiais reciclados e recursos renováveis para a construção, e as novas tecnologias para tratamento e conservação da água.
3. O sector de alimentos e bebidas: projetos que incluem temas como o desenvolvimento de processos de produção mais limpas e embalagens; inovações para enfrentar a redução de resíduos, reciclagem e recuperação, e os processos de projeto mais eficientes para a gestão da água .
4. O ambiente de negócios e de compras inteligente: projetos que promovam o uso de sistema de gestão e auditoria (EMAS "Eco-Gestão e Auditoria" em Inglês) da UE em clusters industriais, para garantir que as empresas levam em conta critérios ambientais

ao fazer as suas compras, e para promover a integração das técnicas de eco-inovação nas cadeias de abastecimento.

Durante o período de estágio no CEC/CCIC, especificamente no Departamento de Cooperação e Relações Internacional – DCRI, estive envolvida em vários projetos dinamizados e relacionados com a EEN. Nesta oportunidade tive a oportunidade de ser a responsável pela divulgação do Eco – Inovação. Esta divulgação se realizou a través de e-mail a cada uma das empresas inscritas na base de dados do CEC e também a todos integrantes da rede.

Nesta parte posso resaltar e agradecer à Dr^a. Bernardes pela confiança otorgada e à instituição por permitir-me e dar-me a possibilidade de envolverme cada vez mais com a instituição. En seguida, farei uma análise crítica de minha experiência prática adquirida na realização das actividades mencionadas.

Parte III

Análise Crítica

1. O estágio no CEC/CCIC

Em particular, esta nova experiência foi muito gratificante para o meu crescimento profissional, além disso considero que o CEC/CCIC é uma das excelentes organizações a receber e integrar estagiários nas suas atividades.

Embora sendo meu trabalho primeiro noutra mercado de trabalho, pelo que só posso comparar com os testemunhos de colegas que também fizeram estágios curriculares similares ao meu. A partir disso, cheguei à conclusão de que as organizações geralmente não dão responsabilidades das atividades próprias da organização a um estagiário, pelo contrário, eles são colocados em projetos alheios das atividades atuais da organizações que só num futuro será implementado.

Durante o meu estágio, deram-me inicialmente os projetos de cooperação, como o projeto CAVATRANS, que como já diz, é um projeto de cooperação entre regiões de Portugal e Espanha. Além disso para aproveitar minha língua nativa (Castelhano), concordou-se iniciar os contactos com os congéneres dos países da América Latina. Destes duas tarefas principais, a primeira foi feita segundo o plano acordado. Para a segunda, eu tive alguns inconvenientes, tais como a burocracia, razão pela qual, não consegui chegar mais longe que um início de contacto com instituições do Perú, do Chile e da Argentina. No entanto, julgo que tenham ficado estabelecidas as primeiras relações que poderão beneficiar num futuro próximo.

Depois de um mês de estágios, a minha chefe imediata, Dr^a Luísa Bernardes, começou a dar-me mais responsabilidades, as quais correspondiam à realização de atividades dinamizadas pela organização, essas atividades foram um grande apoio para a minha integração rápida e natural à organização. E não será demais dizer, que adorei sentir-me “parte da equipa”. Além disso, estas novas tarefas que abrangem várias áreas, permitiram-me adquirir conhecimentos sobre um grande variedade de temas e ganhar competências em diversas áreas e atividades.

A seguir, identifiquei alguns fatores que tenho a certeza que podem ser melhorados pela CEC/CCIC:

- **Posicionamento no mercado:** Para isto a organização tem que alcançar um melhor e mais eficaz plano de marketing e divulgação da mesma e seus serviços. Atualmente a organização é pouco conhecida pela maior parte da população, por isso, considero que a organização deve enfatizar este fator, que é de extrema importância assim como a sua imagem física institucional.
- **Alta tecnologia:** Embora, o CEC/CCIC tenha equipamentos que ainda podem desempenhar as suas funções, estas por estarem desatualizadas podem vir a atrasar as tarefas. Pelo qual é aconselhado a modernização de equipamentos electrónicos, tais como computadores e telefones.
- **Departamentos e funções organizadas:** O CEC/CCIC é uma organização bem-sucedida porque a equipa trabalha comprometida com objetivos comuns, apesar de ter uma equipa com um número pequeno de funcionários. Mas é recomendável, que a organização tenha bem definidos seus departamentos, assim como estabelecidos seus manuais de organização e funções para cada funcionário. E cada um deles deve saber que o fundamental é compreender a importância de cada atividade e entender que elas são complementares e não concorrentes.

Agora e resumindo, identificam-se os seguintes pontos fortes do CEC/CCIC, que permitiu um desenvolvimento ótimo do meu estágio:

- Boas instalações físicas (escritórios espaçosos, sala de reuniões, auditorio, biblioteca, cozinha, etc)
- Bom ambiente e cultura organizacional
- Boa integração de novos colaboradores
- Projetos interessantes e importantes para o desenvolvimento da região.
- Atividades desafiantes a nível diário para os colaboradores.

2. O projeto transfronteiriço - CAVATRANS

Desde o início do meu estágio, estive envolvida neste projeto, com a finalidade de realização das guias de investimentos para as regiões dos países em questão. Uma vez conhecido o objetivo, acreditei logo no referido projeto porque contribui para o enriquecimento da cadeia de valor como um todo, promovendo processos de inovação, o reforço do conhecimento e da informação envolvida na formação de novos negócios ou melhorar a produtividade das regiões.

Considero que este projecto é uma boa estratégia de cooperação, mas na atualidade tem um atraso considerável, pelo que foi determinado na reunião de 5 de março deste ano, o pedido de prorrogação da mesma até ao dia 31 de janeiro do próximo ano para alcançar os objetivos e cumprir com as metas para cada atividade.

A seguida, mostro o esquema das atividades do projecto:

No que diz respeito à realização das guias de investimentos, como já referi tive alguns inconvenientes para o desenvolvimento dos âmbitos laboral e fiscal para o caso da região extremadura (Espanha), devido à constante modificação ou ampliação das normas. E além disso, a falta de informação atualizada na internet e a demora de intercâmbio de informação com as respetivas instituições. Sobre esta tarefa foi muito satisfatória, pois permitiu-me aprofundar e aprender sobre a cultura, os costumes e diferentes características territoriais, económicas, laborais, fiscais entre outras de ambos os países.

Alem disso, posso concluir que sendo este tipo de cooperação muito importante para que as regiões de Portugal e Espanha ganhem oportunidades de negócios e logrem ter alguma vantagem competitiva para as empresas da sua região. No entanto, considero que o projecto tem ainda principalmente um ponto fraco **“Responsáveis e Equipas de trabalho não estão bem definidos”** o que o faz atrasar na conclusão das actividades. Particularmente, penso que isto pode ser superado mais rapidamente com uma melhor organização.

3. A Enterprise Europe Network

Durante o meu período de estágio também estive envolvida na realização das diferentes tarefas próprias da Enterprise Europe Network - EEN. Ao conhecer esta rede, fiz-me refletir sobre uma nova visão para ter em conta. Esta rede como já sabemos é a nível europeu, mas acho que este sistema pode ser implementado no meu continente (América Latina) ou pelo menos tentar que em 2014 o meu país (Perú) pertença à Rede. Se bem, reconheço que conseguir que exista uma rede similar na América Latina é um pouco irrealista, devido às diversas restrições entre elas as orçamentais. Penso que a alternativa mais viável é que o Perú prepare os documentos necessários para conseguir ser parte da rede na candidatura em 2014.

Ao rever e começar a realizar as tarefas, reparei que a o sistema da EEN é aparentemente simples e fácil para o utilizador. O Complicado talvez seja a realização simultânea das diversas tarefas, as quais requerem a utilização de base de dados adicionais, contato personalizado via email ou por telefone e até por vezes da procura na internet.

A partir deste conhecimento e aprendizagem do sistema e da realização das diversas tarefas que envolvem a rede, irei elaborar uma análise SWOT¹³, que é uma técnica para a análise sistémica situacional das relações que existem entre os pontos fortes e os pontos fracos (fatores internos) e as ameaças e as oportunidades (fatores externos) de uma organização, mas neste caso em particular da rede.

Então, a referida análise foi realizada para a análise da viabilidade atual e futura da estratégia competitiva da Enterprise Europe Network. Tal como é conhecido, os pontos fortes e os pontos fracos surgem do perfil desempenho, isto é são aspectos à estrutura e funcionamento da rede e que geralmente agem no tempo presente. E, por outro lado, as ameaças e as oportunidades são muitas vezes as questões relativas às mudanças do ambiente, e que de alguma forma determinam a viabilidade da rede e geralmente agem no tempo futuro.

Por último, estos cuatro (04) elementos, são agrupados numa matriz (matriz SWOT), através da qual a análise é realizada para a concepção da estratégia. Para a realização da

¹³ A técnica SWOT foi proposta por Heinz Wehrich, 1982.

análise, são relacionadas as quatro (04) listas que foram agrupadas na etapa anterior: Pontos fortes com Oportunidades (SO), pontos fracos com Oportunidades (WO), Pontos fortes com Ameaças (ST), Pontos fracos com Ameaças (WT).

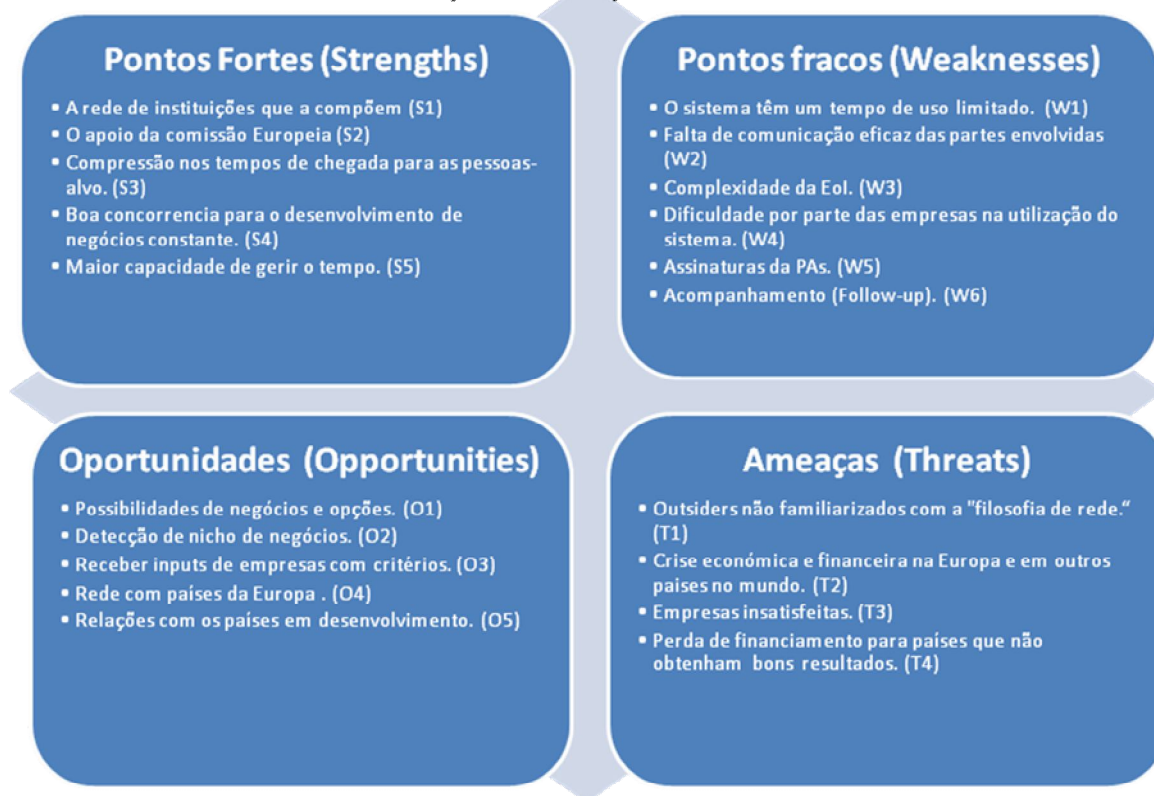
De todas estas relações estabelecidas, procura-se identificar aquelas relações significativas que lhes permitam tomar uma posição:

- Ofensiva (SO): São as vantagens mais favoráveis, aproveitam as oportunidades externas com base nas forças internas.
- Adaptativa (WO): Podem tirar proveito das oportunidades que surgem, no entanto, persistem fragilidades que a impedem.
- Defensiva (ST): Têm força e estão prontas para enfrentar uma situação ameaçadora, minimizando o seu impacto.
- Sobrevivência (WT): É a situação menos favorável, enfrenta ameaças externas com posição de fraqueza interna.

Em resumo, a análise SWOT visa aumentar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades, contrariar as ameaças e corrigir os pontos fracos.

Em seguida, depois de descrever como se faz a análise SWOT, mostro no gráfico 6, que é a identificação dos quatro (04) elementos e que é a primeira etapa para realizar o análise SWOT.

**Figura 6: Identificação dos 4E para a análise SWOT
Enterprise Europe Network**



Fonte: Elaboração própria

Agora, irei continuar com a fase seguinte da análise, onde irei identificar os diversos tipos de estratégias, de acordo com a natureza que foi adotando (ofensivas, adaptativas, defensivas e sobrevivência). Logo, a partir daí, procurarei formular e escolher estratégias principais e específicas, que farão parte do plano e poderão ser aplicáveis à rede.

As estratégias identificadas são:

E1 = Aumentar as oportunidades de negócios (ON), através do aproveitamento do apoio da Comunidade Europeia (CE). - OFENSIVA

E2 = Integração entre os países de CE e além disso, estabelecer relação com os outros países do mundo para a geração de ON. - OFENSIVA

E3 = Realizar workshow a ensinar aos clientes da rede a gestão das aplicações da EEN. - ADAPTATIVA

E4 = Divulgação da rede e de o seu web site. – ADAPTATIVA.

E5 = Melhorar a comunicação entre os clientes, follow-up até a assinaturas ou não da PA, com a finalidade da criação das ON. - ADAPTATIVA

E6 = Evitar o alto risco e custos elevados - DEFENSIVA

E7 = Incentivar e apoiar a geração de novas oportunidades de negócios (nichos de negócios). - OFENSIVA

E8 = Melhorar o sistema, com o objetivo de receber maior quantidade de inputs de empresas (Clientes). - ADAPTATIVA

E9 = Formação dos colaboradores da rede, para melhor acompanhamento (follow-up) - DEFENSIVA

E10 = Aproveitar a crise económica e financeira para aumentar a concorrência e o desenvolvimento de ON. – DEFENSIVA E SOBREVIVÊNCIA

Figura 7 – Matriz SWOT

MATRIZ SWOT		Pontos Fortes – Strengths					Pontos Fracos - Weaknesses					
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Oportunidades – Opportunities	O1		E1			E1		E5				E9
	O2	E1	E7	E7	E1							E9
	O3	E8		E8	E7	E8						
	O4	E2	E2	E4	E1				E3			E9
	O5	E2	E2		E1	E4						
Ameaças – Threats	T1								E6			
	T2	E10	E10		E10			E6		E10		E10
	T3											
	T4									E6		

Fonte: Elaboração Própria

Na matriz SWOT, relacionaram-se todos e cada uma dos pontos fortes e pontos fracos com as ameaças e oportunidades. O resultado foi a formulação de dez (10) estratégias específicas aplicáveis à rede.

Como exemplo, mostro de seguida como obtive duas estratégias.

Porém, focarei o ponto forte S2, o qual enfatiza que um dos pontos fortes da rede é o apoio da Comissão Europeia (CE), com o pressuposto que a atual crise económica e financeira não teria influência no ponto. Considerando isto e tendo a rede sido criada por uma instituição tão respeitada como a CE, como irá implementar a estratégia E2?. Primeiro, conseguiu compor uma grande rede de instituições (S1) que lhe permite um contato efetivo com os milhões de pequenas e médias empresas (PME) que caracterizam o tecido empresarial europeu e depois de relacionar a S2 com as oportunidades O4 e O5, observa-se e demonstra-se que a estratégia foi atingida. Devo referir, como já fiz anteriormente, que esta estratégia é de tipo OFENSIVA.

Irei agora analisar a estratégia E5, aí relacionamos os pontos fracos, falta de comunicação eficaz por parte das partes envolvidas - W2, assinaturas das PAs - W5 e o acompanhamento - W6 com a oportunidade O1, possibilidades de negócios e opções, isto dá uma estratégia de tipo ADAPTATIVA. Esta estratégia atualmente não está a ser atingida na sua totalidade, já que geralmente as empresas envolvidas não chegam até à fase final (assinaturas Partnership Agreement), no decorrer do meu estágio a maioria de ON, chegaram até à entrega de coordenadas, é dizer até à troca dos respetivos contatos conforme fosse o caso. Daí para a frente, o desenvolvimento do processo é todo feito por parte das empresas envolvidas, E nós deixamos o follow-up personalizado e ficamos a aguardar que as empresas envolvidas nos enviem uma comunicação com a informação da evolução do processo via e-mail. Nesta fase, das 10 oportunidades de negócios, só 4 delas continuam o processo. E o que é mais alarmante, é que destes quatro sobreviventes, nenhuma chegou à conclusão com a firma das PAs, pelo menos durante os cinco meses de meu estágio.

A assinatura dos Partnership Agreement, é o documento que comprova a eficácia da Rede. Por isso, esta estratégia deve ser abordada com urgência para melhorar os mecanismos de interações e assim conseguir desenvolver os processos satisfatoriamente e obter mais

PAs. Além disso, a não resolução dessa estratégia, envolve a ameaça T4, perda de financiamento para países que não obtenham bons resultados, como é o caso de Portugal.

CONCLUSÃO

No quadro da internacionalização dos negócios, o estudo das alianças estratégicas internacionais como uma forma de cooperação empresarial é um desafio que as empresas devem desenvolver, de forma a não duvidar da sua aposta na participação em várias alianças simultaneamente construindo e gerindo uma “carteira de alianças” diversificada e coerente. Só assim terão um nível adequado que lhes permitirá manter ou acrescentar as suas vantagens competitivas e competências essenciais em relação aos seus concorrentes e além disso poderão fazer frente ao novo cenário de globalização, através do aumento de circulação de bens, serviços, tecnologias e capital entre países.

Uma das principais conclusões deste estudo foca-se na importância do relacionamento entre parceiros através do Marketing Relacional. O sucesso das alianças estratégicas dá-se pela sobrevivência competitiva das empresas e o crescimento eficiente desse tipo de parcerias é atualmente uma forma de encarar a guerra pelos mercados.

No entanto, as alianças estratégicas têm uma alta percentagem de fracassos, especialmente nos mercados internacionais (Day, 1995), isto devido à ambiguidade das relações entre os parceiros que por consequência gera uma má gestão das alianças. Uma solução para este problema seria os parceiros terem uma boa disponibilidade de colaboração, transparência e principalmente uma gestão oportuna, eficiente e eficaz, de forma a não permitir que os problemas culturais e de ajustes organizacionais interfiram no desenvolvimento da relação.

Conforme foi comentado anteriormente, nestes casos em particular, para que as empresas alcancem os resultados esperados e além disso, logrem ter um maior grau de competitividade na gestão de cooperação e sobretudo nas alianças é definir o compromisso de responsabilidade entre os parceiros e a sua disponibilidade para a mesma. Para o caso do Projeto Transfronteiriço CAVATRANS devem implementar-se equipas de trabalho e responsáveis para cada uma das atividades.

Por outro lado, através da Enterprise Europe Network percebeu-se que as PME's competem pelo mercado entre si e com as grandes empresas (multinacionais) e para o

crescimento das mesmas é cada vez mais necessária a expansão internacional. Por isso o desenvolvimento desta ferramenta é um recurso utilizado na internacionalização de empresas.

A implementação desta rede no espaço europeu permitiu o desenvolvimento das empresas destacando o acesso a recursos externos, como capital, matéria-prima e principalmente novos parceiros, além de informações e experiências de mercados promovidas pela rede. Além disso, a rede a permitido o ingresso de distintos países de outros continentes, com a finalidade de expandir as possibilidades de negócios das empresas europeas e porque não deixando às empresas não europeas interessadas numa forma de cooperação, fazer alguma proposta à comunidade europeia.

Por meio desta rede, diminuíem-se as barreiras e as dificuldades de operação nacional e internacional, já que os recursos são muitas vezes suprimidos pelos outros integrantes da rede ou compartilhados. Desta maneira esta ferramenta torna-se muito mais viável para um maior grupo de empresas associadas à rede.

Finalmente, para que a EEN Portugal obtenha a concretização de um maior número de oportunidades de negócios, é responsabilidade principalmente dos colaboradores da rede identificar, decidir e estar permanentemente atento ao desempenho das oportunidades. Os colaboradores são quem deve transmitir essa confiança aos parceiros das ON para que adquiram um compromisso com a oportunidade e tenham a certeza que só assim alcancem o sucesso.

Em particular, concordo que a rede é uma ferramenta excelente para que as empresas alcancem a internacionalização e enfrentem este mundo globalizado, no entanto após realizar o estágio, concluo que actualmente a rede em Portugal não está a ser aproveitada em todo o seu potencial. Menciono isto pela experiência prática e creio que esta deficiência se deve à fluidez limitada que a rede tem em Portugal na difusão das oportunidades de negócios. A respeito disto, sugiro que a rede modifique o seu regulamento e permita aos colaboradores realizar diariamente a difusão das 8 oportunidades de negócios em vez de semanalmente.

De acordo ao interesse que o Perú faça parte da rede para o ano 2014, posso dizer que tenho feito um avanço com possíveis instituições do Perú. As instituições com quem tive contacto são duas: A “Universidad Nacional Mayor de San Marcos” e a “Superintendencia de Mercados e Valores”. Fiz esta escolha devido a que a primeira é a universidade onde estudei e a segunda é a empresa onde trabalhei, portanto posso acreditar nelas e além disso, porque conheço o seu prestígio no Perú. Outro dos motivos e acho que é a principal neste caso, onde precisa-se de uma pessoa confiável, é por ter ainda laços de amizade com alguns de seus funcionários.

BIBLIOGRAFIA

Artigos e Livros

- Adriano Freire (1997), “Estratégia: Sucesso em Portugal”, Primeira Edição, Editorial Verbo, pp 332-334.
- Anastassopoulos J.P., Blanc G., Nioche J.P., Ramanantsoa B., Pour une nouvelle politique d’entreprise, PUF, 1985; Joffre P. E Koenig G., Stratégie d’entreprise. Antimanuel, Économica, 1985.
- Anderson E. (1990), “Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance”, Sloan Management Review, Vol. 31, N°. 2, pp 19-30
- Barbara Pagliari Levy; Mariana Cantidio Mota; Marta Barreto Wermelinger (2010), “O uso de networks no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas”, Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, Vol 5, N° 1, Jan/Jun. 2010, pp 50-83.
- Carlos Melo Brito (1993), “Estratégia de Internacionalização e Cooperação Empresarial”, Faculdade de Economia de Porto, Working paper N° 38, pp 1-27– SP, Brasil.
- Cynthia Ito; Sérgio F. Crispim. “Importância crescente das alianças estratégicas: O caso da Joint Venture LG. Philips Displays”, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES
- Esteban Garcia-Canal; Andrea Martínez-Noya (2009), “International Growth Strategies on Global Alliances”, Journal Globalization, Competitiveness & Governability, Vol. 3, N°. 2, pp 68-78.
- Garcia-Canal E.; López C.; Rialp J. E Valdés A. (2002), “Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies”, Journal of World Business, 37, pp 91-107.
- Harrigan K.R. Strategies for Joint Venture, Lexington Books, 1985; Killing J.P. Strategic for Joint Venture Success, Praeger, 1983.

-
- Hitt Michael A.; Ireland R. Duane; Hoskisson Robert E., “Administração Estratégica”, trad. José Carlos Barbosa dos santos e Luis Antonio Pedroso Rafael, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
 - Hooley Graham J. e Sunders John, “Posicionamento Competitivo”, trad. Luiz Liske, rev. Téc. Arão Sapiro, São Paulo: Makron Books, 1996.
 - Hount T.; Porter M. E.; Rudden E., “How Global Companies Win Out”, Harward Business Review, Setembro- Outubro de 1982, pp 98-108.
 - Ireland R. D.; Hitt M. A., “Achieving and maintaining strategic competitiveness i the 21 st centure: the hole of strategic leadership”, Academy of Management Executive, XIII, 1999.
 - Jorge Arenas Gaitan; Rosario Garcia Cruz (2007), “Alianzas Estratégicas Internacionales: La importancia de las relaciones”, Tesis Doctoral de la Facultad de C.C. Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla – España, pp 1-5.
 - Jorge Arenas Gaitan; Rosario Garcia Cruz (2007), “Alianzas Estratégicas Internacionales: El Impacto del origen del Socio en la Relación”, Revista de Estudios Empresariales, Vol. 2º época, Nº 1 (2007), pp 73-89.
 - Jorge Jordão (2000), “Strategor: Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade - Política Global da Empresa”, Gestão e inovação: Ciências de gestão; 21, Terceira Edição actualizada, Publicações Dom Quixote. Lda, pp 135-152; 175-183.
 - Karthik N.S. Iyer (2002), “Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective”, Academy of Marketing Science Review, Vol. 2002, Nº 10, pp 1-16.
 - Lopes dos Reis (2000), “Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação”, Primeira Edição, pp 143-149; 181-183.
 - Porter Michael, “Estratégia Competitiva ” e “Vantagem Competitiva”, Rio de Janeiro: Campus , 1997.
 - Porter M, “Competitive Strategic: techniques for analyzing industries and competitor”, Nova York: Free Press, 2003.
-

-
- Sánchez Lorda P. E García-Canal E. (2006), “Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 28, pp 27-54.

Websites:

- Projeto Transfronteiriço CAVATRANS <http://cavatrans.com/>
- Enterprise Europe Network:
<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/>
- Enterprise Europe Network Portugal: <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/>
- CEC/CCIC: <http://www.netcentro.pt/>

Anexo I

Acta de Reunião

Projecto Tranfronteiriço

CAVATRANS

ACTA Nº 5 DE LA REUNIÓN DEL DÍA 6 DE MARZO, DEL PROYECTO CAVATRANS

En Mérida, a las 11:10 horas de la mañana, en la Sala de Juntas (Planta 1ª), de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación, de Mérida (Badajoz), da comienzo la quinta reunión del proyecto CAVATRANS, que ha contado con los siguientes asistentes:

En representación de la ***Dirección General de Empresa y Actividad Emprendedora:***

- *Dª. Candelaria Carrera Asturiano*
- *D. Luis Zamorano Martínez*
- *D. Ramón Zamora Guerrero*
- *Dª. Mª Isabel Fernández Paredes*
- *Dª. Manuela Blázquez Simancas*
- *Dª. Annabelle Favreau*
- *D. Joaquín García*
- *D. Manuel Sánchez*

En representación de ***ADRAL:***

- *D. Luis Castilho*

En representación de ***CEC/CCIC:***

- *Dª. Luisa Bernardes*
- *Dª. Gisella Quispe*

En representación del ***SEXPE:***

- *Dª. Camino Sevillano Rodríguez*
- *D. Eduardo Galán*

En representación de ***SOFIEX:***

- *D. José Mª Blanco Sánchez*

En representación del ***Gabinete de Iniciativas Transfronterizas:***

- *Dª. Carmen Ortiz*

GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROYECTO.-

Abre el acto *Dª. Candelaria Carrera Asturiano*, dando la bienvenida a los invitados, poniendo de manifiesto el interés que tiene en este proyecto y trasladando a la vez que es un proyecto que cuenta con gran presupuesto y hay que intentar ver en qué sectores podemos

trabajar para cubrir huecos, oportunidades de negocio. Asimismo, insiste en que está interesada en conocer los acuerdos que alcancemos en esta reunión.

Seguidamente toma la palabra *D. Luis Zamorano*, comunicando a los asistentes la incorporación de nuevo personal al Servicio de Promoción Empresarial, por lo que propone que se realice una nueva ronda de presentaciones.

Realizada ésta, de nuevo toma la palabra *D. Luis Zamorano Martínez* manifestando el considerable retraso que lleva el proyecto, la intención de presentar una solicitud de modificación sustancial y de prórroga del mismo hasta el 31 de diciembre de 2013. También expone la intención de realizar un trasvase de fondos entre actividades. Con fecha 31 de julio de 2012 se prevé poder realizar una declaración de gastos por la cantidad de: 73.400,71 €.

Continúa la reunión *D. Luis Zamorano Martínez*, con el asunto del presupuesto, en el que expone la intención de realizar traspaso de fondos entre actividades; por ejemplo en la Actividad 1, hay que incrementar el concepto “Prestación de servicios” para realizar nuevos estudios sectoriales; en la Actividad 3, también hay que incrementar el presupuesto para realizar los “Análisis de viabilidad de oportunidades de negocio”; en la Actividad 2 hay que minorarlo para financiar las anteriores.

En la actividad 4 “Instrumentos financieros” manifiesta el propósito de madurar una idea relacionada con los Business Angels.

Manifiesta, asimismo, la intención de realizar una propuesta de trabajo, de no demorar la modificación sustancial, ya que no se puede continuar con la parte más importante del proyecto hasta que no se haga dicha modificación sustancial. Fija como fecha tope el lunes para que los socios comuniquen la modificación sustancial que tengan previsto realizar, y reitera de nuevo la intención de prorrogar el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2013, a lo que *D. Jose M^a Blanco* añade que, por la experiencia que tiene él con otro proyecto, puede que no lo concedan y que quizás se debería solicitar una prórroga semestral.

Toma la palabra *D^a. Luisa Bernardes* manifestando que están solicitando presupuesto para el Directorio Empresarial Transfronterizo tanto de Centro como Alentejo. Están haciendo consultas y con el presupuesto que tienen no es suficiente para comprar datos de las dos regiones.

Para la actividad 2 “Encuentros de cooperación”, si participaran con apoyo logístico.

El representante de ADRAL, *D. Luis Castilho* comunica que la Comisión de Coordinación no quiere que ADRAL trabaje en otras actividades que no sea la Actividad 1, quieren que se centre en la cooperación.

ESTUDIOS SECTORIALES.-

Retoma la palabra *D. Luis Zamorano Martínez*, hablando de los encuentros de cooperación, exponiendo la intención de que el primero se realice en Extremadura y los siguientes en Centro y Alentejo. Luis Castilho pregunta si con el presupuesto de Extremadura se pueden hacer los encuentros en Portugal, a lo que L.Z. responde favorablemente, pero solicita el apoyo de los socios para la gestión de los mismos a lo que los socios portugueses confirman su disposición.

D. Ramón Zamora, recuerda que se fije el lunes como fecha límite para comunicar la propuesta de modificación sustancial del proyecto por parte de cada socio.

D. Luis Zamorano Martínez, continua hablando de los estudios sectoriales, informando de que próximamente se adjudicará el contrato del primer sector, el de la biomasa. Les comunica a los socios portugueses la intención de presentarles la consultora adjudicataria del contrato para que puedan colaborar con ella y tener diversas reuniones. Manifiesta que se le va a exigir a la misma que realice un contacto directo con las empresas de las tres regiones, con los Centros Tecnológicos, que realicen un trabajo de campo.

D. Ramón Zamora, solicita a los socios de Centro y Alentejo colaboración para identificar empresas o entidades tractoras, así como posibles empresas objetivo.

Continua *D. Luis Zamorano Martínez*, trasladando que también se ha avanzado con otros estudios que ya se definieron en la reunión que mantuvo en Évora, como era el sector de los alimentos ecológicos, para lo que se han mantenido varias reuniones, una de ellas con la Consejería de Agricultura, y otra con la Dirección de Comercio. El sector también es importante desde el punto de vista de su comercialización para la unión de empresas entre Alentejo y Centro y alcance a nuevos mercados. Se considera que es un sector muy interesante como

tendencia de consumo el sector de los productos naturales, y que hay posibilidad de cooperación entre comerciantes y productores para que lleguen a mercados inaccesibles.

Continua exponiendo, el avance que también se ha realizado con otro posible sector identificado, el de turismo ornitológico. Se transmite que, por otra parte, de las reuniones mantenidas con Turismo se ha manifestado que éste es un sector muy trabajado y se propuso en la última reunión de trabajo, trabajar sobre el turismo familiar.

Sobre este producto, *D. Luis Zamorano Martínez*, comunica que la Directora, *D^a. Candelaria Carrera Asturiano*, propone realizar un análisis más profundo del mismo.

Recuerda a los socios que el proceso de licitación de la Administración es muy lento y que no nos deberíamos limitar a tres sectores, que está previsto que se realicen más estudios ya que tenemos presupuesto para realizar más de tres. Puso como ejemplos identificar áreas industriales y ver el volumen de residuos para trabajar en el sector de recogida de residuos y tratamiento aceites, reciclaje, etc. así como otro ejemplo tratado en la reunión de Évora, como era el sector de la creatividad. Habrá que investigar si se puede hacer algo en este sector.

D. Luis Castilho, expone que Alentejo quiere saber que vamos a hacer con el sector Turismo, que el tema de industrias creativas les parece un sector emergente y que anteriormente ellos participaron en un encuentro que resultó muy interesante. De los productos ecológicos solicitó que se definiera más a qué producto o de qué forma se plantearía el estudio.

Asimismo manifestó que disponen de presupuesto para realizar los estudios, y que es conveniente que éstos aporten un valor añadido a las empresas, por lo que se deberían mantener las reuniones con las empresas después de los estudios.

D^a. Luisa Bernardes manifestó que no tienen recursos para acompañamiento a las empresas.

D. Luis Zamorano solicitó su colaboración para facilitar una red de contactos de empresas y comunicó la intención de que las consultoras adjudicatarias de los contratos trabajarían en las tres regiones.

D. Jose M^a Blanco sugirió otros posibles sectores de interés para realizar los estudios como es el sector del agua y el sector de la minería.

DIRECTORIO EMPRESARIAL TRANSFRONTERIZO.-

Toma la palabra *D. Ramón Zamora* con el siguiente punto del orden del día, el Directorio Empresarial Transfronterizo, retomó lo expuesto en la reunión del Portalegre, en la que se plantearon dudas de quién hacia qué, de si podemos fraccionar contratos o no, a lo que *D. Ramón Zamora* expuso que había planteado esa cuestión ante el Secretariado Técnico Conjunto y que la contestación había sido que no se podían fraccionar contratos. También comentó que había que acotar contenidos de la base de datos para comprar con criterio. Comunicó que ya disponía de 2 presupuesto.

D^a. Luisa Bernardes nos trasladó, que había solicitado presupuesto del directorio, para un volumen de unas 98.000 empresas y el coste era de 11.000 euros, más IVA, con los campos establecidos en su día, así como otros más, y que estaban actualizados a fecha de septiembre de 2011, y planteo su situación presupuestaria, alegando de que si compraba los datos de centro, no tenía presupuesto para los de Alentejo, y que si compraba los datos no dispondría de presupuesto para realizar los estudios de tipología de empresas que operan en las tres regiones.

Asimismo, *D. Luisa Bernardes* se compromete a enviar descripción exacta, y nos pasará información de proveedores de datos. Sí sólo queremos comprar datos básicos, el presupuesto será más económico.

D. Luis Zamorano, plantea la posibilidad de que tengamos dos bases de datos, una interna y otra externa.

PÁGINA WEB.-

Toma la palabra *D. Joaquín García*, con el siguiente punto del orden del día, con la presentación de la página web, trasladándonos que aún no esta activa, que estará disponible en dos idiomas. Realiza una descripción de los distintos apartados de la página web y aprovecha la ocasión para decirle a los socios portugueses si podrían ellos traducir los textos de los diferentes apartados de la web, a lo que contestan que sin ningún problema.

Asimismo, *D. Joaquín García* nos comunica que la web será prácticamente toda administrable y que en el apartado novedades se irán subiendo los distintas acciones que se vayan realizando.

D. Luisa Bernardes se cuestiona si tendrá que comprar el dominio. Preguntará si tiene que comprar la marca o no. En cuanto al apartado noticias, nos enviará las que creamos que sean susceptibles de incorporar al proyecto.

Se acordó que se realizaría un protocolo de actualización de noticias y eventos, así como que se enviaría documentación para su traducción.

ENCUENTROS DE COOPERACIÓN.-

Pasamos al siguiente punto del orden del día, los Encuentros de Cooperación, a lo que interviene *D^a Annabelle Favreau* explicando el plantamiento y la metodología que le podemos dar a los encuentros, aconsejando que sería conveniente que canalizáramos un grupo suficiente de empresas con las que poder realizar los encuentros. Habrá que trabajar con una buena herramienta, tomando como referencia la que se ha utilizado en otros foros.

Habrá que trabajar en cuestiones clave como son, hacer una labor comercial para la captación de empresas, realizar una buena metodología de trabajo en la que se intente elaborar un catálogo de empresas que permita a los empresarios concertar reuniones de la manera más acertada posible.

D. Luisa Bernardes nos reportó que hay tres tipos de plataformas comunes que se pueden comprar para este tipo de eventos, que el coste es variado. Que tenemos un modelo de ficha completa de referencia con el encuentro que se realizó en Fehispor. Es aconsejable que las empresas den la máxima información para realizar un cruzamiento de la realidad de lo que buscan, así como que necesitamos un tiempo mínimo de tres meses para la captación y elaboración del catálogo.

En cuanto al plan de comunicación, *D^a. Annabelle Favreau*, nos trasladó que sería conveniente realizar una buena estrategia de comunicación para cumplir con el objetivo del foro. Asimismo cree que hay que concretar una temporalización del evento, a lo que *D. Luis*

Zamorano, puntualiza que los foros se celebrarían con carácter paralelo, se realizarían en la medida que se vayan concretando los estudios sectoriales que se vayan a realizar.

D. Luis Zamorano, solicita a los socios que le trasladen el estado de ejecución de sus acciones, a lo que *D. Luis Castilho* nos comunica que para ejecutar la herramienta tienen que esperar a modificar el presupuesto, disponen de 18.000 euros, y comenzarán con 12.000 euros.

D. Jose M^a Blanco, nos traslada que para los dos estudios están tramitando los pliegos para iniciar el proceso de licitación que imaginan será abierto. No tienen previsto presentar modificación sustancial.

D^a. Camino Sevillano, manifiesta que debido a los sucesivos cambios de estructuración del organismo, están al inicio de la planificación. Para el 2012 cuentan con un presupuesto de 50.000 euros y para el 2013 con otros 50.000 euros. Nos comunican que están organizando un curso de 150 horas pero que aún no está muy definido.

D. Luis Zamorano, aclara que está abierto a todo tipo de propuestas, que ya en la reunión de Portalegre se comentó que podría orientarse, por ejemplo, en cómo se opera mercantilmente en las dos regiones.

D. Luisa Bernardes nos traslada que están realizando una guía de trámites, y nos solicita que se los validemos, que en unos días tendrán las estructuras y luego verán los contenidos.

D^a Carmen Ortiz, aconseja la conveniencia de incorporar algún módulo de idioma portugués.

INTRANET.-

En cuanto al tema de la Intranet, *D. Luis Zamorano*, propone que habría que estudiar la estructura de la misma, si podía estar constituida por una parte interna de las empresas, en las que se apreciaran sus ofertas y las demandas, las necesidades que tienen. Si alguna expone sus demandas, que haya alguien que las dinamice, que sea una herramienta para establecer contactos presenciales, etc..

D^a Luisa Bernardes, comenta que sería muy interesante, hay cosas ya hechas, nuestro proveedor es muy caro

D. Luis Zamorano, manifiesta que podríamos centrar la intranet en los encuentros bilaterales, no obstante ya lo estudiaríamos.

LECTURA DE CONCLUSIONES.-

D. Ramón Zamora, nos traslada la necesidad de comprar merchandaising, y propone la constitución de los grupos de trabajo, habría que saber quienes son los portavoces de cada grupo, y la metodología de trabajo, ver la periodicidad de ejecución de las tareas.

D. Luis Zamorano, recuerda a los socios la fecha del lunes, 12 de marzo, como fecha límite para remitir la modificación de presupuesto que tengan previsto presentar.

Finalmente, *D. Luis Zamorano*, da por concluida la reunión a las 2:30 horas de la tarde en el lugar antes indicado.

Anexo II

Perfil de Cooperação

Business Cooperation Database Profile Extraction

Produced the 14/05/2012

General Information

Profile ID	20120229001
Summary	Spanish company specialized in the design of water treatment plants is looking for a trade intermediary (distributor) for their products and also offers to be their distributor in Spain.
Creation Date	29/02/2012
Last Update	30/03/2012
Expiration Date	30/03/2013

Intermediary Information

EIC-Code	ES150341-07
Name	Federación De Empresarios De La Rioja
Abbreviated Name	FER
Address	Hermanos Moroy, 8,
Postal Code	E-26001
Town	Logroño
Country	Spain
Telephone	+34 941 27 12 71
Fax	+34 941 26 25 37
E-Mail	ferinternacional@fer.es
WWW-Address	http://www.fer.es
Contact Person	
Title	Mrs
First Name	Sheila
Family Name	Argaiz PU
E-Mail	sheila.internacional@fer.es
Telephone	+34 941 27 12 71

Company Information

Year established	1994
------------------	------

Turnover (in Million Euro)	Up to 2
Number of Employees	1 to 9
Activity Codes (NACE-Code)	Water collection, treatment and supply
Company's Products / Activities (main products, services, core activities)	Water equipments and treatment plants.
Contact Languages	English,
Certification/Quality standard	ISO9000
Already Engaged in International Co-operation	Yes
Percentage of Trans-National Activities	0% to 9%

Co-operation Proposal Information

Co-operation Offer	Commercial Co-operation Trade Intermediary services (agent, representative, distributor)
Co-operation Request	Commercial Co-operation Trade Intermediary services (agent, representative, distributor)
Target Countries	Austria Belgium Bulgaria Chile Cyprus Czech Republic Denmark Egypt Estonia Finland France Germany Greece Hungary Ireland Italy Latvia Lithuania Luxembourg Malta Netherlands Poland Portugal Romania

	<p>Slovakia Slovenia Spain Sweden United Kingdom</p>
Full Description : (Specification of co-operation request / offer)	<p>Spanish company specialized in the study, desing and setting up of water treatment plants with own design is looking for a trade intermediary (distributir) and also offers to be their distributor in Spain. The company is especialized in : -Maintenance of machinery: comprehensive management of plants. - Supplies for water treatment. - Setting up of equipment: study and implementation for installations (water treatment plants/purification plants).</p>
Main advantages the company could offer to a potential partner	<p>The Spanish company offers an extensive experience and a specialized technical team in industrial water treatment.</p>
Partner Information	
Type of Partners	Company
Field of Activities	<p>Services Trade (Buying/Selling)</p>
Number of Employees	<p>1 to 9 10 to 49 50 to 249 250 or more</p>
Previous Experience	No Preference
Expected input of the partner	<p>Engineering studies and public administration. Serious and professional relationship.</p>

Anexo III

Expressão de Interesse

Empresa: 4EX Ltd



Expression of Interest for Business Co-operation Proposals

Business Cooperation offer or request details

ON Ref ^a :	20120430017
Date:	15/05/2012

Profile of the Company and Contact Details

Name of the company	4EX Ltd.		
Field of activity	Agent	NIF	504346989
Contact person	Ricardo Paiva	Position	Manager
Telephone number.	+351 228311161	Fax number	+351 228328559
e-mail address	qcontrol@4ex.pt	URL:	
Number of employees	1-9	Year established	1999
Contact languages	English, Portuguese, French and Spanish		

Brief description of the company

(Provide a short description of your company's activities, products and/or services)

Portuguese company of quality control and export and import services offers manufacturing activities and outsourcing activities in the area of textiles as well as shoes.

Reasons for your interest in the Business Co-operation proposal

(Why is the co-operation proposal of interest for your company? Will it solve a specific problem within your company? What do you expect from the company offering or requesting the Business Co-operation?)

-We are interested in offering our services of commercial agents, the possibility of brokering the deal with Portuguese manufacturers of the product type that the Irish company seeks.

I accept that Enterprise European Network Partners use my contact details for the sole purpose of the Business Co-operation Database.

I am aware that in case of reaching an agreement with a foreign partner, the Network will ask me to confirm in written the involvement of the Network.

Enterprise Europe Network Contact details

Enterprise Europe Network Name	PORTUGALINOVA NET _ CEC/CCIC -Coimbra
+ Town	
Phone	+ (351) 239 497 161
E-mail	eenetwork@cec.org.pt

Anexo IV

Exemplo de análise e recolha das 8ON
da base de dados da EEN.

Referencia nacional	Texto	SECTOR	SUB_SECTOR	Profile ID	Summary
DK-2012-152	A empresa dinamarquesa especializada em soluções ("turnkey"; chave na mão) completas de energia, procura um novo fornecedor que seja capaz de produzir caldeiras de vapor verticais e ou caldeiras de tubos de água. A empresa dinamarquesa, projeta e constrói as plantas de energia De acordo com a necessidade específica dos clientes. As plantas são alimentadas por um ou mais combustíveis, tais como, lascas de madeira, aglomerados de madeira, palha, óleo, gás. O novo fornecedor pode estar situado em vários países.	Máquinas e equipamentos	Caldeiras de vapor e caldeiras de tubos de água	20120606004	A Danish company specialized in turnkey energy solutions is looking for a new supplier which is able to produce vertical steam and/or water tube boilers. The Danish company designs, engineers and constructs the energy plants according to the specific need of the costumers. The plants are feeded by one or more of the following fuel woodchip, wood pellets, straw, oil, gas. The new supplier can be situated in a number of countries.
UK-2012-153	Fabricante do Reino Unido está á procura de distribuidores e de agentes comerciais para os seus instrumentos oftalmológicos de titânio cirúrgicos.	Comércio	Instrumentos oftalmológicos de titânio Cirúrgicos	20120531041	A UK manufacturing company is seeking distributors and agents for its range of ophthalmic titanium surgical instruments.
RU-2012-154	Empresa russa, especializada na organização de eventos, feiras, conferências, e publicidade. A empresa pretende ser um escritório de representação e promoção de empresas estrangeiras/ agência de eventos. Oferece-se como agente e joint venture.	Outras atividades e serviços	Promoção de eventos e representação na russia	20120511024	Russian company specialized in events, organizing fairs, conferences, and advertising. The company is going to be a representative office of foreign exhibition company, event agency. The company offers being an agent and offers joint venture.
Es-2012-155	Empresa espanhola especializada em materiais fotovoltaicos (módulos, baterias, inversores, reguladores, estruturas e) está á procura de distribuidores e agentes dispostos a representar a empresa nos mercados-alvo	Comércio	Materiais fotovoltaicos	20120510005	Spanish company specialized in photovoltaic materials (modules, batteries, inverters, regulators, structures, &) is looking for distributors and agents willing to represent the company in the target markets.
UK-2012-156	Empresa do Reino Unido, fornece de escritório virtual e os serviços de relocação, bem como serviços de outsourcing para as empresas europeias que pretendam ter uma base do Reino Unido.	Outras atividades e serviços	Escritório virtual no Reino Unido	20120509023	UK company providing virtual office and relocation services is offering its outsourcing services to European companies wishing to have a UK base.
KR-2012-157	Fabricante coreana de motores ultra-sônicos está á procura de agentes comerciais e distribuidores locais.	Comércio	Motores Ultra-sônicos	20120507016	A Korean manufacturer of ultrasonic motors is looking for local agents and distributors.
ES-2012-158	Um líder espanhol em água mineral está procurando um parceiro que possa fornecer suportes para bag-in-box que permita ao consumidor coloca-lo mais confortável. A empresa está interessada em subcontratação / atividades de outsourcing.	Máquinas e equipamentos	Fabrico de suportes para bag-in-box	20110517020	A Spanish leader in mineral water is looking for a partner who can provide stands for bag-in-box which allow consumer pouring it more comfortably. The company is interested in subcontracting / outsourcing activities.
ES-2012-159	Uma empresa espanhola especializada em água mineral está á procura de vidros feitos de fibras vegetais, biopolímeros ou feitos de qualquer outra substância biodegradável. A empresa está interessada em atividades de outsourcing.	Outras atividades e serviços	Vidros de fibras vegetais, biopolímeros biodegradáveis	20110516012	A Spanish company specialised in mineral water is looking for glasses made of vegetal fibbers, biopolymers or made of any biodegradable substance. The company is interested in outsourcing activities.

Anexo V

Exemplo de Ficheiro

(Robots)

Empresa: AJBFerreiros Unipessoal

1. PROFILE : 20120328004

GENERAL INFORMATION

PROFILE ID	20120328004
SUMMARY	Bulgarian company specialized in preparation of investment projects, supervision of investment projects, investment control, construction supervision is looking for representatives and offers its services to clients in EU. The company looks for possible joint-ventures and wants to be a subcontractor.
CREATION DATE	28/03/2012
LAST UPDATE	04/05/2012
EXPIRATION DATE	04/05/2013

COMPANY INFORMATION

YEAR ESTABLISHED	2006
TURNOVER (IN MILLION EURO)	Up to 2
NUMBER OF EMPLOYEES	1 to 9
ACTIVITY CODES (NACE-CODE)	Development of building projects Development of building projects Other specialised construction activities n.e.c. Architectural and engineering activities and related technical consultancy Engineering activities and related technical consultancy
COMPANY'S PRODUCTS / ACTIVITIES (MAIN PRODUCTS, SERVICES, CORE ACTIVITIES)	Preparation of investment projects, supervision of investments, investment control, construction supervision, construction control.
ALREADY ENGAGED IN INTERNATIONAL CO-OPERATION	No
PERCENTAGE OF TRANS-NATIONAL ACTIVITIES	0% to 9%

CO-OPERATION PROPOSAL INFORMATION

CO-OPERATION OFFER	FINANCIAL CO-OPERATION Joint Venture TECHNICAL & PRODUCTION Subcontracting / outsourcing activities
CO-OPERATION REQUEST	COMMERCIAL CO-OPERATION Trade Intermediary services (agent, representative, distributor) FINANCIAL CO-OPERATION Joint Venture
TARGET COUNTRIES	Austria Belgium Bulgaria Cyprus

Czech Republic
 Denmark
 Estonia
 Finland
 France
 Germany
 Greece
 Hungary
 Ireland
 Italy
 Latvia
 Lithuania
 Luxembourg
 Malta
 Moldova, Republic Of
 Netherlands
 Poland
 Portugal
 Romania
 Russian Federation
 Serbia
 Slovakia
 Slovenia
 Spain
 Sweden
 Switzerland
 Turkey
 Ukraine
 United Kingdom

FULL DESCRIPTION : Bulgarian company which covers the entire
 (SPECIFICATION OF CO-OPERATION REQUEST / OFFER) investment process in construction i.e. - feasibility studies, complex design, supervision, construction supervision and investment control for all types of buildings and facilities is looking for representatives in EU. The company looks for partners for joint ventures and offers subcontracting activities. The team consists of highly qualified professionals with many years of experience.

MAIN ADVANTAGES THE COMPANY COULD OFFER TO A POTENTIAL PARTNER Quality and correctness.

PARTNER INFORMATION

TYPE OF PARTNERS	Company
Field of Activities	Manufacturing Services Trade (Buying/Selling)
NUMBER OF EMPLOYEES	1 to 9 10 to 49 50 to 249 250 or more
PREVIOUS EXPERIENCE	No Preference
EXPECTED INPUT OF THE PARTNER	To be investor in construction.

2. PROFILE : 20120216041

GENERAL INFORMATION

PROFILE ID	20120216041
SUMMARY	Romanian company specialized in business and management consultancy and advisory is offering subcontracting of its services, looking for partners for reciprocal production and requesting trade intermediary services to promote its services.
CREATION DATE	16/02/2012
LAST UPDATE	06/03/2012
EXPIRATION DATE	06/03/2013

COMPANY INFORMATION

YEAR ESTABLISHED	2003
TURNOVER (IN MILLION EURO)	Up to 2
NUMBER OF EMPLOYEES	10 to 49
ACTIVITY CODES (NACE-CODE)	Business and other management consultancy activities Engineering activities and related technical consultancy

COMPANY'S PRODUCTS / ACTIVITIES (MAIN PRODUCTS, SERVICES, CORE ACTIVITIES)	The company provides these services: Business and Management Consultancy Valuation for/of: - real estate properties; - business and companies; - equipment, installation and other industrial assets; - intangible assets; - liquidation, insolvency and company re-organization; - financial statements (for accounting purposes); - bank loans guarantees. Business Advisory / Financial Assessment: - feasibility studies; - business plans; - loan application documentations; - financial transactions and investment decisions. Investment Management: - project management; - project monitoring for real estate investment projects; - real estate development and promotion: - real estate market studies and concept studies; - negotiation and contract assistance; - contract management in investment projects - technical assistance / construction site supervision.
--	---

CERTIFICATION/QUALITY STANDARD Other : ISO9001; ISO14001;

ALREADY ENGAGED IN INTERNATIONAL CO-OPERATION Yes

PERCENTAGE OF TRANS-NATIONAL ACTIVITIES 0% to 9%

CO-OPERATION PROPOSAL INFORMATION

CO-OPERATION OFFER	TECHNICAL & PRODUCTION
	Reciprocal production Subcontracting / outsourcing activities
CO-OPERATION REQUEST	COMMERCIAL CO-OPERATION
	Trade Intermediary services (agent, representative, distributor)
	TECHNICAL & PRODUCTION

Reciprocal production

TARGET COUNTRIES

- Austria
- Belgium
- Bulgaria
- Croatia
- Cyprus
- Czech Republic
- Denmark
- Estonia
- Finland
- France
- Germany
- Greece
- Hungary
- Iceland
- Ireland
- Israel
- Italy
- Latvia
- Lithuania
- Luxembourg
- Malta
- Netherlands
- Norway
- Poland
- Portugal
- Russian Federation
- Serbia
- Slovakia
- Slovenia
- Spain
- Sweden
- Switzerland
- Syrian Arab Republic
- Turkey
- United Kingdom

FULL DESCRIPTION :
(SPECIFICATION OF CO-OPERATION REQUEST / OFFER)

Romanian company specialized in business and management consultancy and advisory is offering subcontracting of its services, looking for partners for reciprocal production and requesting trade intermediary services to distribute its services. The company offers quality assistance over the entire investment process in order to identify the best solutions in terms of both time and money. As part of the assistance they offer to their clients: * A strategic approach built on: - A global vision over the investment project, covering the whole life-cycle, from the strategy / concept phase, through design, and on to the development and operation of an investment objective; - Integrated services leading to complete solutions - from the identification and analysis of an investment's adequate location up to the evaluation, financing, and assistance during the investment process, and on to the investment's capitalization (i.e. promotion, renting / leasing or selling); - The identification of optimal opportunities, the highest and best use, for the deployment and use of the developed solution of potential, efficiency and yield; * The opportunity to develop strong collaborations for long-term partnerships with mutual business development benefits; * Professional support based on: - the continuous and advanced training of team's members; - the experience of previous collaborations with prestigious foreign and Romanian clients and partners; - the ongoing contacts with large companies and institutes in

Romania and abroad; * Flexibility and customized services according to the client's specifications.

MAIN ADVANTAGES THE COMPANY
COULD OFFER TO A POTENTIAL PARTNER

The company provides high quality professional services for all its clients, being marked by : Promptitude !! Flexibility !! Mobility Competence !! Dynamism - Quality Integrity !! Professionalism Business Ethics

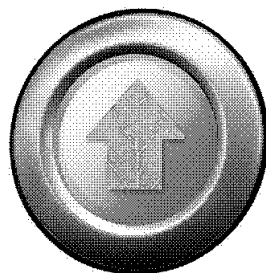
PARTNER INFORMATION

TYPE OF PARTNERS	Company		
Field of Activities	Manufacturing Services Trade (Buying/Selling)		
NUMBER OF EMPLOYEES	1	to	9
	10	to	49
	50	to	249
	250 or more		
PREVIOUS EXPERIENCE	No Preference		
EXPECTED INPUT OF THE PARTNER	The company is expecting business ethics.		

Anexo VI

Projecto CIP Eco- Inovação

Formatos para difusão



ECO-INNOVATION

WHEN BUSINESS MEETS THE ENVIRONMENT

CALL FOR PROPOSALS 2012

CIP ECO-INNOVATION FIRST APPLICATION AND MARKET REPLICATION PROJECTS

CALL IDENTIFIER: CIP-EIP-ECO-INNOVATION-2012

CLOSING DATE: THURSDAY 06 SEPTEMBER 2012

ELECTRONIC SUBMISSION ONLY, UNTIL 17:00 (BRUSSELS
LOCAL TIME)

FOR FURTHER INFORMATION:

<http://ec.europa.eu/ecoinnovation>

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

TABLE OF CONTENTS

1.	Background	3
2.	Scope and objectives of the Call for Proposals 2012	5
3.	Main priority areas of the Call for Proposals 2012	6
3.1	Materials recycling	6
3.2	Sustainable building products	7
3.3	Food and drink sector	8
3.4	Water	8
3.5	Greening businesses	9
4.	Eligibility Criteria	10
4.1	Legal status of applicants	10
5.	Exclusion criteria.....	11
5.1	Grounds for exclusion	11
5.2	Administrative and financial penalties	12
6.	Selection criteria.....	13
6.1	Financial capacity of applicants	13
6.2	Professional skills and qualifications	13
7.	Main award criteria	13
8.	Duration.....	15
9.	Percentage of eu co-financing	15
10.	Estimated total amount of available budget for this 2012 call.....	15
11.	Period of eligibility of costs	16
12.	General conditions for awarding grants	16
13.	Further prior information of grant applicants.....	16
14.	Forms for submission of applications for a grant.....	17
15.	Additional information.....	17
16.	Indicative timetable	18

1. BACKGROUND

The initiative CIP¹ Eco-innovation First Application and Market Replication Projects (in short: CIP Eco-innovation) is part of the Entrepreneurship and Innovation Programme (EIP) which seeks to support innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs²). EIP aims at achieving better access to finance for SMEs, at supporting services for business and innovation delivered through a network of regional centres³, at the promotion of entrepreneurship and innovation and at support for policy-making that encourages entrepreneurship and innovation. The work programme for the EIP 2012 covering CIP Eco-innovation was adopted on 15 December 2011⁴.

The EIP is part of the Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), which aims at encouraging the competitiveness of European enterprises. With SMEs as its main target, CIP also comprises actions encouraging a better take-up and use of information and communications technologies (ICT) and promotes the increased use of renewable energies and energy efficiency.

CIP Eco-innovation supports the Europe 2020 strategy⁵ that aims at transforming the EU to a smarter, greener, more inclusive economy. Greater innovation and more efficient management of resources will result in an EU economy that is more competitive in a world of increasing energy prices, and significantly greater resource constraints and competition. The Innovation Union⁶ flagship recognizes that eco-innovation will play an increasing role in the future as it is central to addressing the challenges of resource scarcity, air, water and soil pollution and also provides opportunities for growth and jobs. The flagship initiative for a resource-efficient Europe under the Europe 2020 strategy⁷ supports the shift towards a resource-efficient, low-carbon economy to achieve sustainable growth. There is a need to integrate environmental and sustainability aspects into all sectors of the economy, and to promote eco-innovation not only on technologies, but also on business processes and organisational changes.

The support for eco-innovation through the Competitiveness and Innovation Framework Programme also contributes to the implementation of the Eco-innovation Action Plan (EcoAP)⁸. One of the main objectives of this Action Plan is to tap the full potential of environmental solutions for protecting the environment while contributing to competitiveness and economic growth as laid down in the EU 2020 strategy. In this framework, the Commission has launched the EU pilot programme on Environmental Technology Verification (ETV)⁹.

¹ Decision N° 1639/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013) (CIP) (OJ L 310, 09/11/2006). Information on the CIP can be found at: http://ec.europa.eu/cip/index_en.htm.

² For the purpose of this Call, SMEs are defined as enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding €50 million, or an annual balance sheet total not exceeding €43 million (Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003).

³ Enterprise Europe Network: http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm.

⁴ Commission Decision C(2011) 9230 of 15 December 2011, establishing the Entrepreneurship and Innovation Work Programme for 2012

⁵ Communication COM (2010) 2020 of 3 March 2010 "Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth"

⁶ Communication COM(2010) 546 final "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union"

⁷ Communication COM(2011) 571 final "Roadmap to a Resource Efficient Europe"

⁸ Communication COM(2011) 899 final: Innovation for a sustainable Future - The Eco-innovation Action Plan (EcoAP) of 15 December 2011

⁹ More information on Environmental Technology Verification and how to use it is available on the ETV webpage: <http://ec.europa.eu/environment/etv/index.htm>. Verification Bodies under the EU ETV pilot programme will become operational before the end of 2012.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

CIP Eco-innovation will support projects focusing on eco-innovative products, techniques, services or processes which aim at prevention or reduction of environmental impacts or which contribute to the optimal use of resources. As such, and in addition to EcoAP implementation, the measure should contribute to the implementation of the EU actions in the areas of the Climate Change Package and in line with the various policies documented in the Action Plan on Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy¹⁰. Risks due to climate change will have impacts on many industries and services, such as resource-intensive production activities and require adaptation. The measure should also contribute to the implementation of the actions identified under the "Industrial Policy for a Globalised Era"¹¹ which aims to deploy key environmental technologies, as well as to the Agenda for new Skills and Jobs¹² which supports competences for sustainable development and tackles skills mismatches.

This Call relates to CIP first application and market replication projects on eco-innovation, which are managed by the Executive Agency for Competitiveness and Innovation (EACI) under powers delegated by the European Commission¹³.

According to the decision on the Competitiveness and Innovation Framework Programme,¹⁴ eco-innovation is defined as any form of innovation aiming at significant and demonstrable progress towards the goal of sustainable development, through reducing impacts on the environment or achieving a more efficient and responsible use of resources.

CIP Eco-innovation aims to support projects concerned with the first application or market replication of eco-innovative techniques, products, services or practices of EU relevance, which have already been technically demonstrated with success but which, owing to residual risk, have not yet penetrated the market. They should contribute to remove obstacles to the development and wide application of eco-innovation, create or enlarge markets for related products and improve the competitiveness of EU enterprises on world markets. The projects should also aim at reducing environmental impacts, increasing resource efficiency or improve environmental performance of enterprises, in particular SMEs.

The three main aspects of CIP Eco-innovation are:

1. Environmental benefits
2. Economic benefits (including wide replication)
3. Contribution of projects to innovation

For example, the wider application of environmentally friendly technologies and innovations is expected to help reduce greenhouse gas emissions and to achieve greater resource efficiency. Resource efficiency can be achieved by using less raw material and water or by substituting scarce material and increasing the use of secondary raw material and recycled materials. Eco-innovation covers the production of quality products with less impact on the environment and the implementation of more environmentally friendly production processes and services, moving from a linear lifecycle (extract-consume-waste) to a closed-loop process. Environmental impacts and optimisation of resources need to be considered in a non-

¹⁰ "Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy Action Plan", COM (2008) 397 final, of 16 July 2008.

¹¹ COM(2010) 614: Communication from the Commission: "An integrated industrial policy for the globalisation era: Putting competitiveness and sustainability at centre stage".

¹² COM(2010) 682 final: An Agenda for new skills and jobs: "A European contribution towards full employment".

¹³ Commission Decision of 31 May 2007 amending Decision 2004/20/EC in order to transform the "Intelligent Energy Executive Agency" into the "Executive Agency for Competitiveness and Innovation" (OJ L 140/52 of 1 June 2007).

¹⁴ Decision N° 1639/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013) (CIP). (See Recital N°25)

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

isolated way throughout the life cycle of the related activities: from extraction of raw materials to production, distribution, use and final disposal or recycling on a full **Life-Cycle approach**¹⁵.

In addition, eco-innovation should make sense economically and should bring tangible benefits in terms of investments, turnover, market penetration and job creation especially for SMEs. Besides the application of the new eco-innovative solution during the project, **replication and exploitation** are also important aspects: CIP Eco-innovation aims to multiply the impacts of the projects' solutions and mobilise a wide market uptake, reaching a critical mass during the project and/or in a short and medium term. A clear business and exploitation plan should be part of every project.

There are many technological and business innovations already technically tested that can significantly benefit the environment. The challenge now is to provide new driving forces that will encourage the *difusion and uptake of eco-innovation on a broad scale, maximising its economic and environmental benefits*. CIP Eco-innovation aims to bridge the gap between research and technological demonstration and prototyping on one hand and commercialisation on the other hand. Market demonstration and market uptake of eco-innovative solutions including their exploitation and replication are at the core of CIP Eco-innovation. Innovation, and in particular eco-innovation, is a progressive concept. It can take different forms, such as process or technological innovation, product innovation and system or organisational innovation, new introduction into a market or incremental innovation.

Through environmental benefits, level of innovation and market replication potential, the projects should be of European interest, bringing a significant contribution to the market uptake of eco-innovation in the EU.

2. SCOPE AND OBJECTIVES OF THE CALL FOR PROPOSALS 2012

CIP Eco-innovation will support projects:

- Concerned with the first application or market replication of eco-innovative techniques, products, processes or practices, which
- have already been technically demonstrated, but
- due to remaining risks need incentives to penetrate significantly the market.

CIP Eco-innovation will also support market oriented activities related to the uptake of environmental technologies and eco-innovative activities by enterprises and the implementation of new or integrated approaches to eco-innovation.

Projects concerned with land-use management and planning, management of natural areas, urban policies and projects with a public dimension should be presented to the LIFE+ programme¹⁶ and/ or to the 7th RTD framework programme¹⁷. Projects focusing at increasing the penetration of renewable energies and energy efficiency (including energy in transport)

¹⁵ The life-cycle approach considers all the environmental impacts addressed in an integrated way. It considers from "cradle to grave", recognising all the environmental life-cycle from extraction to production, transportation, consumption and final disposal. A Life Cycle Assessment could be carried out according to the International Reference Life Cycle Data System (ILCD) Handbook http://lca.jrc.ec.europa.eu/EPLCA/Deliverables/ILCD_handbook.htm.

¹⁶ Regulation (EC) No 614/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 May 2007 concerning the Financial Instrument for the Environment (LIFE+ programme): <http://ec.europa.eu/environment/life/index.htm>.

¹⁷ Technology development should be submitted to the Seventh Framework Programme for research and technology development (FP7): http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

should be presented to other funding schemes more specifically concerned with energy, including also the Intelligent Energy Europe programme¹⁸. Research and technology development, including demonstration projects at an early stage with a high technology risk or projects that develop prototypes, should be submitted to the 7th RTD programme.¹⁹ Applicants must ensure, that actions, especially in the Food and Drink sector, do not already receive funding from one of the instruments of the Common Agricultural Policy (CAP), such as rural development. In its aim of market replication, CIP Eco-innovation should go beyond dissemination, showcasing and training or pure commercialisation of products.

Projects whose main objective is the development of software, methodologies and management tools are outside the scope of this call.

Objectives

- Promote the adoption of new and integrated approaches to eco-innovation in fields such as more environmentally friendly products, processes and services.
- Encourage the uptake of environmental solutions by increasing the market and by removing the barriers to market penetration. Solutions are understood to include high added value products, processes, technologies or services.
- Increase innovation capacities of SMEs.

In general, this Call supports projects which address the objectives mentioned above with a clear priority to SMEs. However, some areas are considered a priority for this call, because of their importance for environmental protection and eco-innovation markets and because of the expected added-value of projects in these areas. These areas are described below.

3. MAIN PRIORITY AREAS OF THE CALL FOR PROPOSALS 2012

3.1 Materials recycling

Efforts to reduce and avoid the negative impacts of waste on the environment and human health have long been central to EU environment policy. Despite all the progress achieved, the challenges for waste policy are still mounting and much still needs to be done.

The EU Thematic Strategy on the prevention and recycling of waste²⁰ sets out the objectives and means by which the EU can further improve the management of waste and make better use of its materials and energy resources. The Waste Framework Directive sets the waste hierarchy and also sets more ambitious targets for the re-use, recycling and recovery of some

¹⁸ Intelligent Energy – Europe is included in the overall Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP) of Decision No 1639/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006: http://ec.europa.eu/energy/intelligent/index_en.html.

¹⁹ According to the CIP decision, the CIP "...should be complementary to the Community's Seventh Framework Programme for research, technological development and demonstration activities (2007-2013), by dealing with innovation, which includes non-technological as well as technological innovation, that has moved beyond the final demonstration phase and is ready for market replication (testing of innovations for application in markets). It should be ensured that there is no financing gap between research development and application (technology- transfer activities including pre-seed phase)..." (see Recital N°9).

²⁰ Commission Communication "Taking sustainable use of resources forward: A Thematic Strategy on the prevention and recycling of waste", COM (2005) 666 final, of 21 December 2005.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

categories of waste²¹. Projects need to be fully coherent with the Waste Framework Directive. With respect to the waste hierarchy, this means that a clear priority will be given to prevention, reuse and materials recycling over other treatment options, e.g. energy recovery, unless "lifecycle thinking" justifies a deviation from the hierarchy.

Innovation can relate to a wide range of materials recycling and re-use processes, methods, technologies and approaches, such as for example: automation, sorting, treatment, post-shredder and separation technologies, as well as business innovations relating to recycling and re-use. Projects related to waste management and to awareness raising on waste prevention by the public sector are covered under the LIFE + programme.²²

Scope of actions to be supported under this Call:

- Improve the quality of recycled materials through better waste sorting and treatment methods, construction and demolition waste, commercial/industrial waste, potential recyclables or recyclable waste from electrical and electronic equipment and end-of-life vehicles.
- Innovative products using recycled material or facilitating material recycling, matching international product standards, advanced design requirements and high quality consumer needs.
- Business innovations to strengthen the competitiveness of recycling industries, such as new markets for recycling products, supply chains or harmonised manufacturing, reuse and recycling processes.

Eco-innovation projects should demonstrate that the proposed recycling solution is efficient and effective in providing added value. Projects delivering output with high added value – such as high value resources comparable with virgin resources, or secondary products substituting costly and resource intensive goods - shall be considered superior to projects where the recycling solution produces output of relatively low value.

3.2 Sustainable building products²³

The building sector is a complex sector embracing a number of aspects such as design, choice of materials, use of natural resources as well as interaction with very different socio-economic, regulatory and administrative contexts.

Construction activities consume more raw materials by weight than any other industrial sector. The built environment, moreover, accounts for the largest share of greenhouse gas emissions in terms of energy end use. Measured by weight, construction and demolition activities also produce Europe's largest waste stream, most of which is recyclable. Environmental aspects possibly addressed by innovation include, in an integrated approach, consumption of raw materials, in-door air quality, water and energy efficiency, or adaptation to climate change.

This Call for Proposals covers innovative products and processes or integrated approaches for the residential and non-residential sectors²⁴, offering significant business opportunities and

²¹ Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council, 19 November 2008 on Waste and Repealing Certain Directives.

²² See LIFE + website: <http://ec.europa.eu/environment/life/funding/lifeplus.htm>

²³ The definition of sustainability includes, besides environmental aspects, health and social aspects. While they can add value to Eco-innovation projects, they are not obligatory as opposed to environmental aspects.

²⁴ Project ambition should go beyond simple design and showcase.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

significant environmental benefits²⁵ in all phases (construction, maintenance, repair, retrofitting or demolition of buildings).

Scope of the actions to be supported under this Call:

- Construction products and related processes that reduce consumption of resources, embodied carbon and production of by-product wastes. This covers the use of more environmentally friendly materials, use of bio-based materials, increased use of recycled and reused materials from construction and demolition waste, reduced use of raw material, and innovative manufacturing and construction processes which greatly reduce the environmental impact of construction, following a life-cycle perspective.

3.3 Food and drink sector

The food and drink sector contributes on average 20% to 30% of the various environmental impacts of private consumption such as energy use, global warming, land use, resource depletion, acidification, water use, or waste, with a contribution of up to 50% for eutrophication²⁶. These impacts include the full food production and distribution chain ‘from farm to fork’.

Priority will be given to those food and drink sectors with high environmental impacts, such as meat and meat products, followed by dairy products and other industries like olive production. Meat and meat products (including poultry, sausages or similar) have the greatest environmental impact amongst those caused by private consumption. The estimated contribution of this product group to global warming is in the range of 4 to 12% of all products. The second product group with an important contribution to global warming is dairy products.

Scope of the actions to be supported under this Call:

- Cleaner and innovative products, including packaging methods and materials, processes and services aiming at higher resource efficiency. Full raw material utilisation in the food sector, which increases resource efficiency and productivity, reduces bio-degradable waste, and supports the transition to a bio-based economy.
- Cleaner and innovative products, processes and services at the production phase, aiming at a reduction of waste, waste prevention, water efficiency and improved water quality and greenhouse gas emissions, or/and increasing recycling and recovery.
- Innovative cleaner products, processes and services aiming at reducing the environmental impact of consumption of food and drinks, such as logistical services, distribution and purchasing decisions.

3.4 Water

Water is essential not only for direct uses such as drinking, growing food, and the production of energy and goods, but also for ensuring the integrity of ecosystems and the goods and

²⁵ Projects on the addition of various types of fly and bottom ashes in concrete and mortar are not covered under this Call.

²⁶ See results of EIPRO study: Environmental Impact of Products (EIPRO). Analysis of the life cycle environmental impacts related to the final consumption of the EU-25. European Commission, Joint Research Centre, IPTS/ESTO project, EUR 22284 EN, May 2006.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

services they provide to humankind. As freshwater depletion and pollution is becoming increasingly problematic, the objective of this priority is to boost the market uptake of innovative solutions geared to improving water efficiency and water quality in different sectors. In the specific context, projects focussing on water efficiency should reduce water consumption by at least 30%²⁷.

Opportunities for innovation embrace many aspects of the treatment and use of water, many areas in which innovation can be economically viable and bring substantial benefits to businesses while contributing to environmental protection.

Scope of the actions to be supported under this call:

- Water-efficient processes, products and technologies, especially water-free processes.
- Water and wastewater treatment: solutions that offer greater efficiency and reduced environmental impact, e.g. reduced use of chemicals and resources; recovery of resources, including nutrients, from wastewater.
- Smart distribution systems saving water, chemicals and other resources: innovative systems for measuring and adjusting chemical dosing, flow and pumping rates; leakage detection and repair, novel pipe materials etc.

3.5 Greening businesses

The aim of this priority area is to grant support primarily to small and medium sized enterprises and organisations in greening their businesses, products and services and in implementing green production processes improving their environmental performance²⁸, and in adapting to the impacts of climate change on their activities²⁹.

Adaptation is needed to face the long-term challenge of climate change. Small and medium-sized enterprises may have more difficulties than larger companies to cope with the risks and consequences of climate change. However, new business opportunities could arise for them.

Greening a business can take multiple forms: introducing a life-cycle approach in order to take into consideration the raw material extraction, production, consumption and end-of-life phases of a product's life-cycle, the integration of eco-innovative techniques and eco-design principles in supply chains, products to services, etc. As in the other priorities, the environmental benefits need to be substantial and quantified. Actors (e.g. producers, users) may come in clusters along the whole supply chain.

Scope of the actions to be supported under this Call:

- Design, implementation and uptake on the market of innovative products and services that will decrease environmental impacts and use less resources. Projects should

²⁷It is estimated that some 20% of Europe's available water is being wasted and that water saving potential is close to 40% in Europe. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council - Addressing the challenge of water scarcity and droughts in the European Union (COM/2007/0414 final).

Follow up Report to the Communication on water scarcity and droughts in the European Union COM(2007) 414 final, SEC(2008) 3069

²⁸As reflected in the Action Plan on Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy, COM (2008) 397 final, of 16 July 2008

²⁹In line with the White Paper on Adapting to climate change: Towards a European framework for action, COM(2009) 147/4
9 of 18

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

follow the principles of Integrated Product Policy³⁰, a life cycle approach³¹ and be in-line with the various policies documented in the Action Plan on Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy³². Projects could relate to the Ecodesign Directive³³ putting into practice the more global, environmental perspective, and they could base the environmental performance of the new product on the European Ecolabel³⁴ or other accredited label/certification schemes.

- Substitution of materials by innovative ones that reduce environmental impacts and prompt higher resource efficiency (e.g. bio-based products), as well as substitution of scarce materials³⁵ and increased use of secondary raw materials. Substitution may be applied at the product level or at the process level.
- Greening of production and clean production processes supporting environmental, innovative processes with a high replication factor. Actions could also include industrial symbiosis, i.e. the valorisation of by-product resources or waste as new raw materials in order to improve the environmental impacts of industrial production.
- Gradual innovation by introducing re-manufacturing mechanisms and innovative repairing services with substantial environmental benefit and a high replication factor.

4. ELIGIBILITY CRITERIA

4.1 Legal status of applicants

Applications can be submitted by one or several entities³⁶. All applicants must be legal persons, whether private or public. “Legal person” means any entity created under the national law of its place of establishment, EU law or international law, which has legal personality and which, acting under its own name, may exercise rights and be subject to obligations.

Entities which do not have legal personality under the national law may also propose action within the CIP Eco-innovation initiative, provided their representatives have the capacity to take on legal obligations on their behalf and assume financial liability.

Natural persons are not eligible.

Applicants must be established in the territory of the European Member States. Likewise, the programme is also open to legal persons established in:

- European Free Trade Association (EFTA) countries which are members of the European Economic Area (EEA), in accordance with the conditions laid down in the

³⁰ Communication from the Commission "Integrated Product Policy", COM (2003) 302 final, of 18 June 2003.

³¹ Life cycle approach will include using less and/or renewable raw materials, extending the durability of products through product design and servicing, applying eco-efficiency techniques to reduce the environmental impact of production, minimising the environmental impact of the product during its use and providing for end-of-life recycling/reuse.

³² "Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy Action Plan", COM (2008) 397 final of, 16 July 2008

³³ Directive 2009/125/EC of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy-related products (recast), OJ L 285/10, 31.10.2009.

³⁴ Regulation (EC) No 66/2010 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the EU Ecolabel, OJ L 27, 30.01.2010.

³⁵ Communication from the Commission - Tackling the challenges in commodity markets and on raw materials COM(2011) 25 final.

³⁶ Irrespectively of the amount of participants, all proposals need to demonstrate a European added value (see award criterion 5).

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

EEA Agreement.

- Accession countries and candidate countries benefiting from a pre-accession strategy, in accordance with the general principles and general terms and conditions for the participation of those countries in EU programmes established in the respective Framework agreements and Association Council Decisions.
- Countries of the Western Balkans, in accordance with the provisions to be determined with those countries following the establishment of Framework Agreements concerning their participation in EU programmes.
- Other third countries, when Agreements and procedures so allow.

If proposals submitted by legal entities from the above non-EU countries are selected, a grant agreement will only be signed once the necessary steps have been taken for the countries concerned to join the EIP.

Up-to-date information on which countries are part of the programme is available on the Eco-innovation web site³⁷.

The programme is also open to the Joint Research Centre of the European Commission and to international organisations (i.e. legal entities arising from an association of States, other than the European Union, established on the basis of a treaty or similar act, having common institutions and an international legal personality distinct from that of its Member States).

Applicants shall supply evidence that they exist as legal persons.

The eligibility criteria will be checked by the EACI on receipt of the proposals. Failure to comply with these criteria will result in the proposal not being evaluated further.

5. EXCLUSION CRITERIA

5.1 Grounds for exclusion

Applications will not be considered for a grant if the applicants are in any of the following situations:

- (a) They are bankrupt or being wound up, are having their affairs administered by the courts, have entered into an arrangement with creditors, have suspended business activities, are the subject of proceedings concerning those matters, or are in any analogous situation arising from a similar procedure provided for in national legislation or regulations.
- (b) They have been convicted of an offence concerning professional conduct by a judgment which has the force of res judicata.
- (c) They have been guilty of grave professional misconduct proven by any means which the contracting authority can justify.
- (d) They have not fulfilled obligations relating to the payment of social security contributions or the payment of taxes in accordance with the legal provisions of the country in which they are established or with those of the country of the contracting authority or those of the country where the contract is to be performed.
- (e) They have been the subject of a judgment which has the force of res judicata for

³⁷ http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/getting-funds/call-for-proposals/index_en.htm

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

fraud, corruption, involvement in a criminal organisation or any other illegal activity detrimental to the European Union's financial interests.

- (f) They are currently subject to an administrative penalty referred to in Article 96(1) of the Financial Regulation applicable to the general budget of the Communities³⁸.
- (g) They are faced with a conflict of interest.
- (h) They are guilty of misrepresentation in supplying the information required by the contracting authority as a condition of participation in the procedure or fail to supply this information.

Applicants shall supply evidence that they are not in one of the above-listed situations. For that purpose, applicants shall submit a declaration on their honour as part of the application forms³⁹.

5.2 Administrative and financial penalties

Without prejudice to the application of penalties laid down in the contract, candidates and contractors who have made false declarations, have made substantial errors or committed irregularities or fraud, or have been found in serious breach of their contractual obligations may be excluded from all contracts and grants financed by the EU budget for a maximum of five years from the date on which the infringement is established as confirmed following an adversarial procedure with the contractor. That period may be extended to ten years in the event of a repeated offence within five years of the date on which the infringement is established.

Candidates, who have made false declarations, have made substantial errors, or committed irregularities or fraud, may also be subject to financial penalties representing 2 % to 10 % of the total estimated value of the contract being awarded. Contractors who have been found in serious breach of their contractual obligations may be subject to financial penalties representing 2 % to 10 % of the total value of the contract in question. The rate may be increased to 4 % to 20 % in the event of a repeat infringement within five years of the date on which the infringement is established as confirmed following an adversarial procedure with the contractor.

The cases referred to in point 5.1 (e) cover:

- (a) Cases of fraud as referred to in Article 1 of the Convention on the protection of the European Communities' financial interests, drawn up by the Council Act of 26 July 1995⁴⁰.
- (b) Cases of corruption as referred to in Article 3 of the Convention on the fight against corruption involving officials of the European Communities or officials of Member States of the European Union, drawn up by the Council Act of 26 May 1997⁴¹.
- (c) Cases of involvement in a criminal organisation, as defined in Article 2(1) of Joint

³⁸ Council Regulation (EC, EURATOM) n.1605/2002 of 25 June 2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities (OJ L 357 31 December 2002) as amended by Council Regulation (EC, EURATOM) 1995/2006 of 13 December 2006 (OJ L 390/2006 of 30 December 2006).

³⁹ Applications Forms will be available via the Eco-Innovation website.

⁴⁰ OJ C 316 of 27 November 1995, p. 48.

⁴¹ OJ C 195 of 25 June 1997, p. 1.

Action 98/733/JHA of the Council⁴².

(d) Cases of money laundering as defined in Article 1 of Council Directive 91/308/EEC⁴³.

6. SELECTION CRITERIA

The applicant must have stable and sufficient sources of funding to maintain his activity throughout the period during which the action is being carried out and to participate in its funding. The applicant must have the professional skills and qualifications (technical and managerial) required for completing the proposed action and the capacity to manage an activity of the scale and size of the action.

6.1 Financial capacity of applicants

Applicants must show that they have the financial capacity and operational capability to complete the action to be supported. Unless they are a public body or an international organisation, they must complete the 'Simplified Financial Statement' Form and provide their profit and loss account and the balance sheet for the last financial year for which the accounts have been closed.

6.2 Professional skills and qualifications

Applicants must have the professional and technical capacity as well as the operational and managerial capability to complete the action proposed and should provide supporting documents (e.g. description of the expertise among those responsible for carrying out the action with a clear reference to their responsibilities in the project, description of projects and activities related to the action undertaken in the last three years, etc.).

Failure to comply with these criteria will result in the proposal not being evaluated further by the evaluation committee. Applicants may be asked to provide additional proof or to clarify the supporting documents related to the selection criteria.

7. MAIN AWARD CRITERIA

The Executive Agency for Competitiveness and Innovation will base its selection of actions and the rate of EU co-financing on the written proposal. The actions will be evaluated against five award criteria which will carry equal weighting within the overall assessment. However, a mark of at least 7 (out of 10) will be required for the first criterion and a mark of at least 6 (out of 10) for the remaining criteria. In addition, the total of the marks for all the award criteria must be equal to or greater than 34 (out of 50). Proposals that pass all these thresholds will be considered for funding. A ranking will be established by the evaluation committee and approved by the authorising officer. Grants will be awarded within the limits of the budgetary resources available.

⁴² OJ C 351 of 29 December 1998, p.1. Joint action of 21 December 1998 on making it a criminal offence to participate in a criminal organisation in the Member States of the European Union.

⁴³ OJ L 166 of 28 June 1991, p. 77. Directive of 10 June 1991, as amended by Directive 2001/97/EC of the European Parliament and of the Council of 4 December 2001 (OJ L 344 of 28 December 2001, p. 76).

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

The ranking on any reserve list will be coherent with the following principles:

1. Priority will be given to proposals that increase the geographical coverage of the initiative
2. Thereafter proposals with highest environmental impact.

The following award criteria apply to project proposals:

1. Relevance of the actions proposed in view of the objectives established in the Call (score 0-10, minimum threshold 7): Innovation and environment.

This award criterion is aimed to select actions that are most relevant and support best the above mentioned policy objectives and priorities. It includes an assessment of the innovative character of the project and of its environmental benefits. It has the following subcriteria:

- Importance of the action in relation to EU policies and priorities, targets and legislation and in relation to this Call for Proposals.
- The extent to which the proposed solutions are innovative and/or technical advancement of the proposed solution, clearly beyond the prototype stage.
- Clear and substantial environmental benefits including resource efficiency and the appropriateness of targets and performance indicators (ambition and credibility), presented in a life-cycle approach.
- Considering and clearly involving and supporting the main target group of SMEs.

2. Quality of the proposed actions (score 0-10, minimum threshold 6):

This award criterion is aimed to assess the soundness and coherence of the project from the technical and project management perspective and concerning the chosen methodology. It has the following subcriteria:

- Structure, clarity, consistency and suitability of the proposed approach to achieve the expected results.
- Definition of work plan, work packages, schedule and deliverables.
- Composition, balance of skills and responsibilities of the team and its members.

3. Impact on target audience, replication and impact on the market (score 0-10, minimum threshold 6):

This award criterion is aimed to select actions with a high factor of replication, able to create or enlarge markets. Project proposals should provide a clear and realistic assessment of the market and concrete actions to exploit the eco-innovative solution proposed. It has the following sub criteria:

- Replication factor of the solution (to be applied or reproduced by proposer or by other companies or in other countries), to be realised during the project and its potential for short- and medium-term replication.
- Appropriateness of the market assessment and of the approach to remove the identified market barriers to the eco-innovative solution.
- Quality of the planned exploitation and business approach.

4. Budget and cost-effectiveness (score 0-10, minimum threshold 6):

This award criterion will help to select projects with reasonable and well-justified costs. It has the following sub criteria:

- Appropriate level of effort (hours and budget) both per work package and per task and per partner considering the skills and responsibilities.
- Appropriate weight and justification of costs per cost category, notably equipment (including justification for the parts of the equipment linked to the innovative action).
- Coherence and transparency of the co-financing scheme.

5. European added value (score 0-10, minimum threshold 6):

This award criterion will help to select projects with a good European added value. It has the following sub criteria:

- Justification for and benefits of addressing the subject of the proposal at European level as opposed to purely national/regional/local projects.
- European dimension of the market barriers and environmental challenges and how these will be tackled.
- Level of European cooperation in the project.

8. DURATION

The duration of an action may not exceed 36 months.

9. PERCENTAGE OF EU CO-FINANCING

The financial contribution under CIP Eco-innovation takes the form of a grant to off-set part of the total eligible costs of the project, under a maximum rate of 50 % of these costs per project.

Only the costs directly linked with the innovative action, including materials, processes, techniques or methods proposed, are considered eligible. This applies also to costs for equipment and infrastructure.

The EU contribution to reimburse eligible costs must not give rise to a profit during the project duration. Contributions in kind are not eligible costs.

Double-financing is not allowed. In no circumstance shall the same costs be financed twice by the EU budget.

10. ESTIMATED TOTAL AMOUNT OF AVAILABLE BUDGET FOR THIS 2012 CALL

The indicative total amount available for this Call is EUR 34.830.000.

In line with the Commission communication SEC (2009) 477 on streamlining financial rules and budget implementation, the Commission envisages that the total budget for the call for proposals in 2012 might be increased, subject to a decision by the EIP Management Committee, by the way of using allocations for the call for proposals 2013. In that case a

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

reserve list may be established composed of proposals which have obtained a score above the thresholds mentioned in the award criteria. Proposals on this reserve list (which does not grant any right to receive EU funding) may obtain the possibility of receiving a grant after the first award decision. The reserve list will expire on 31 December of the year following the year of award.

11. PERIOD OF ELIGIBILITY OF COSTS

As a general rule, eligible costs can be incurred only after signature of the grant agreement by all the parties. No grant may be awarded retrospectively for actions already completed.

12. GENERAL CONDITIONS FOR AWARDING GRANTS

The general conditions for awarding grants, particularly the definition of the eligible costs and the methods of payment, are set out in the model grant agreement, available at the Eco-innovation website⁴⁴. The budget for the action attached to the application must have revenue and expenditure in balance and show clearly the costs which are eligible for financing from the EU level.

On the basis of its risk assessment, the Executive Agency for Competitiveness and Innovation might request a financial guarantee for pre-financing.

13. FURTHER PRIOR INFORMATION OF GRANT APPLICANTS

Article 8 of Decision on the EWS and Article 13 of Regulation on the Central Exclusion Database

The Commission uses an internal information tool (Early Warning System (EWS)) to flag identified risks related to beneficiaries of centrally managed contracts and grants with a view to protecting the EU's financial interests.

Furthermore, the Commission manages a Central Exclusion Database (CED) which registers all the entities that may be excluded from participation to any grant or procurement procedure allocating EU Funds, in accordance with the Financial Regulation applicable to the General Budget of the European Communities. This Central Exclusion Database is accessible by all authorities entitled to allocate EU Funds.

Grant applicants and, if they are legal entities, persons who have powers of representation, decision-making or control over them, are informed that, should they be in one of the situations mentioned in:

- the Commission Decision of 16.12.2008 on the Early Warning System (EWS) for the use of authorising officers of the Commission and the executive agencies (OJ, L 344, 20.12.2008, p. 125), or
- the Commission Regulation of 17.12.2008 on the Central Exclusion Database – CED (OJ L 344, 20.12.2008, p. 12),

their personal details (name, given name if natural person, address, legal form, registration number and name and given name of the persons with powers of representation, decision-

⁴⁴ <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/>.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

making or control, if legal person) may be registered in the EWS only or both in the EWS and CED by the Accounting Officer of the Commission, and communicated to the persons and entities listed in the above-mentioned Decision and Regulation, in relation to the award or the execution of a procurement contract or a grant agreement or decision.

EWS and the CED are managed by the Accounting Officer of the Commission to whom legal entities may exercise their rights as laid down in the Regulation (EC) No 45/2001 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2000 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data by the EU institutions and bodies and on the free movement of such data (OJ L 8, 12.1.2001).

14. FORMS FOR SUBMISSION OF APPLICATIONS FOR A GRANT

Applications must be submitted using the on-line submission system and application forms (parts A, B and C of the proposal plus Annexes). The instructions on how to complete the application forms and the link to the on-line submission system with the application forms are available on the website of the CIP Eco-innovation initiative (see chapter 15 “Additional information”).

Applications which fail to comply with this formal requirement will not be evaluated further.

The closing date for submission is 6 September 2012 before 17h00:00 (Brussels local time).

Applications submitted after the closing date will not be taken into consideration.

Applicants are highly advised not to wait to the last hours when submitting their proposals in order to avoid the risk of a failed submission due to unforeseen problems (e.g. low speed of the internet). Any technical problem invoked by the applicants not directly attributable to EPSS/the Agency will not be taken into consideration.

Draft versions of proposals can already be submitted at an early stage of preparation – coordinators can replace them as often as needed by submitting updated versions until the closing date, replacing earlier drafts. **Being registered in the system and having uploaded documents into the system without having completed the several required steps of active submission is not sufficient for a submission.**

Should changes occur regarding formal requirements for the submission of applications, they will be highlighted on the website of the programme. Applicants are therefore advised to check this web site prior to submitting their application.

15. ADDITIONAL INFORMATION

Applicants should consult the website of the programme at:

<http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/>

The website contains all information and forms in relation to this Call for Proposals, such as the guide for proposers, the model grant agreement and the link to the online submission system. Furthermore, the website informs about information days which will be held during the duration of the Call for Proposals and provides answers to Frequently Asked Questions.

Call for Proposals 2012 – CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects

Any questions regarding this Call for Proposals should be sent to the Executive Agency for Competitiveness and Innovation using the online enquiry form available on:

http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/contact/questions/index_en.htm

16. INDICATIVE TIMETABLE

Closing date for submission of applications:	06 September 2012 (before 17h00, Brussels local time)
Estimated date of completion of the evaluation	January 2013
Estimated date for the notification of applicants of results of evaluation	from February 2013 onwards
Estimated period for negotiations	March 2013
Estimated date for signature of contracts and award decisions	from April 2013 onwards
