



Sociedade Portuguesa de Inovação



Estudo de *Avaliação* da *Estratégia* e do Processo de Implementação das *EEC* – tipologia *Clusters*

Volume III
Documentos de suporte

FICHA TÉCNICA

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia Clusters

Documentos de suporte

Abril 2013

Autoria: Sociedade Portuguesa de Inovação e inno TSD

Coordenação Global: Augusto Medina

Coordenação Adjunta: Marc Pattinson

Equipa Técnica: Ana Ribeiro, André Alvarim, Carla Alonso, Douglas Thompson, Franck Le Gall, Guillaume Roux, Hugo Magalhães, Isabel Aguiar, Isabel Morais, João Medina, Mark Spinoglio, Philippe Deléarde, Sara Brandão, Sara Medina e Susana Figueiredo

Entidade Adjudicante: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN

O Volume III compreende o conjunto de documentos de suporte ao Relatório Final. Este Volume é composto pelos materiais de apoio e resultados dos instrumentos metodológicos, nomeadamente Entrevistas e Sondagem, integrando também os subprodutos elaborados no âmbito dos Focus Groups, Painel com Peritos e Estudos de Caso.

Índice

Anexo 1. Entrevistas	1
1.1. Lista dos Entrevistados.....	3
1.2. Guião da entrevista – Autoridades de Gestão dos Vários PO Financiadores das EEC-Clusters (Exceto POFC)	4
1.3. Guião da entrevista – Autoridade de Gestão do POFC	6
1.4. Guião da entrevista – Entidades Gestoras das EEC-Clusters.....	8
1.5. Guião da entrevista – Organismos Intermédios.....	17
1.6. Guião da entrevista – Outros organismos das EEC-Clusters e do QREN	19
1.7. Guião da entrevista – Outras Empresas Associadas	21
1.8. Guião da entrevista – Outras Empresas Relevantes	22
1.9. Grelha de Análise de Conteúdo – Autoridades de Gestão dos Vários PO Financiadores das EEC-Clusters (Exceto POFC).....	23
1.10. Grelha de Análise de Conteúdo – Autoridade de Gestão do POFC.....	28
1.11. Grelha de Análise de Conteúdo – Entidades Gestoras das EEC-Clusters	30
1.12. Grelha de Análise de Conteúdo – Organismos Intermédios	117
1.13. Grelha de Análise de Conteúdo – Outros organismos das EEC-Clusters e do QREN... ..	121
1.14. Grelha de Análise de Conteúdo – Outras Empresas Associadas.....	121
1.15. Grelha de Análise de Conteúdo – Outras Empresas Relevantes.....	125
Anexo 2.Sondagem	129
2.1. Questionários	131
2.2. Grelhas de Apuramento-tipo	146
2.3. Análise de Dados	161
Anexo 3. Focus Group.....	335
Anexo 4. Painel com Peritos	385
Anexo 5. Estudos de Caso	393



Anexo 1. Entrevistas

O processo de recolha de dados passou pela implementação de entrevistas, por forma a complementar a realização de inquéritos por questionário. Este processo envolveu um grupo alargado de stakeholders, implicou a selecção dos entrevistados, o planeamento da entrevista, a construção do instrumento de recolha de dados, a preparação dos entrevistadores e a condução das entrevistas, seguindo-se a análise dos resultados obtidos, através de grelhas de análise de conteúdo.

No decurso dos trabalhos, a Equipa de Avaliação envolveu os vários intervenientes no processo, designadamente Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das *EEC-Clusters*, Entidades Gestoras das *EEC-Clusters*, Organismos Intermédios, outros organismos das *EEC-Clusters* e do QREN, empresas associadas e outras empresas relevantes.

De seguida apresenta-se a lista dos entrevistados, os guiões de entrevista utilizados consoante os públicos-alvo envolvidos e as grelhas de análise de conteúdo, que resumem a informação qualitativa recolhida.

1.1. Lista dos Entrevistados

Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-Clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Norte; • Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Centro; • Autoridade de Gestão do Programa Operacional Fatores de Competitividade; • Autoridade de Gestão do Programa Operacional Potencial Humano; • Autoridade de Gestão do Programa Operacional Valorização do Território.
Entidades Gestoras das EEC-Clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Health Cluster Portugal - Associação do Polo de Competitividade da Saúde; • Associação Polo de Competitividade da Moda; • Associação Integralar - Intervenção de Excelência no setor agroalimentar; • Associação PCTE - Polo de Competitividade e Tecnologia da Energia; • Associação para a Competitividade da Indústria da Fileira Florestal; • Associação-POOL-NET - Portuguese Tooling Network; • Associação das Indústrias da Petroquímica, Química e Refinação; • CEIIA - Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel; • PRODUTECH - Associação para as Tecnologias de Produção Sustentável; • Associação TICE.PT - Associação para o Polo de Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica; • Estrutura de projeto “Turismo 2015”; • Associação para o Polo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário em Portugal; • Associação Plataforma para a Construção Sustentável; • InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro; • Associação Valor Pedra; • ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas; • Animaforum - Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria; • ADVID - Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense; • Oceano XXI - Associação para o Conhecimento e Economia do Mar.
Organismos Intermédios	<ul style="list-style-type: none"> • Agência de Inovação (AdI); • Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP); • Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).
Outros organismos das EEC-Clusters e do QREN	<ul style="list-style-type: none"> • Comissão de Avaliação das EEC-Clusters.
Outras empresas associadas¹	<ul style="list-style-type: none"> • EDP – Energias de Portugal (Polo da Energia); • Petrotec - Inovação e Indústria, S.A (Polo das Tecnologias de Produção); • Porto Editora, Lda. (Cluster das Indústrias Criativas da Região Norte); • Sugaldal - Indústrias de Alimentação SA (Cluster Agroindustrial do Ribatejo).

¹ Empresas com maior investimento em atividades de I&D (de acordo com o documento do GPEARI de 2011 “As empresas e instituições hospitalares com mais despesa em atividades de I&D em 2009”) ou empresas com maior volume de negócios (segundo a COFACE Serviços), tendo em atenção as atividades nucleares (CAE Rev.3) e o âmbito territorial definidos no Enquadramento Setorial e Territorial de 27 de Fevereiro de 2012.

Outras empresas relevantes

- Europa&C Kraft Viana, S.A (Polo das Indústrias de Base Florestal);
- Iberfer - Equipamentos e Construções Técnicas S.A. (Polo das Tecnologias de Produção);
- Nobre Alimentação, Lda. (*Cluster* Agroindustrial do Ribatejo);
- Siemens S.A (Polo da Energia);
- Quinta and Vineyard Bottlers Vinhos, S.A. (*Cluster* dos Vinhos da Região Demarcada do Douro).

1.2. Guião da entrevista – Autoridades de Gestão dos Vários PO Financiadores das EEC-Clusters (Exceto POFC)

AUTORIDADES DE GESTÃO DOS VÁRIOS PO FINANCIADORES DAS EEC-CLUSTERS (EXCETO POFC)²

1. A articulação entre as Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-Clusters tem-se revelado adequada face ao desejado aumento da competitividade e inovação com base em eficiência coletiva? Esta articulação tem sido garantida ao nível da definição de prioridades, da disponibilização de recursos, da calendarização dos concursos, nos critérios de seleção, entre outros aspetos? (QA1)
2. Os instrumentos de política pública cofinanciados por fundos comunitários criados que têm apoiado as EEC-Clusters (concursos específicos, prioridades técnicas, dotações específicas...) são abrangentes e complementares? Existem lacunas? Existem sobreposições? (QA2)
3. É garantida uma efetiva discriminação positiva aos projetos inseridos nas EEC-Clusters por comparação com outros? A carteira de projetos âncora e complementares aprovados está alinhada com as prioridades e com a vocação temática das EEC-Clusters formalmente reconhecidas? Está alinhada com outros instrumentos de política pública não cofinanciados? (QA2)
4. Os processos que precederam o reconhecimento formal foram adequados, eficazes e eficientes, tendo envolvido todas as partes interessadas e criado as etapas e prazos facilitadores desta articulação? (QA3)
5. Qual o contributo específico da Autoridade de Gestão que representa nestes processos? Considera que as condicionantes ao reconhecimento formal e as recomendações que integraram o parecer da Comissão de Avaliação foram pertinentes e suficientes? (QA3)
6. Estes processos foram um fator relevante de orientação para a constituição de novos aglomerados económicos nucleares para o aumento da competitividade da economia nacional? Existem fileiras/setores económicos que, sendo também nucleares, poderiam ter também participado nestes processos? Sem sim: Que motivos poderão ter condicionado a sua participação? (QA3/QA4)
7. Em termos gerais, o reconhecimento formal das EEC-Clusters tem permitido a maturação e estruturação das fileiras/setores, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade empresarial, para o reforço das competências e da I&D e para a intensificação das dinâmicas de interação intra e inter Cluster, a nível nacional e regional? (QA4)
8. Foram criados referenciais ou abertos AAC específicos para o enquadramento das EEC-Clusters no PO que gere? Porquê? (QA5/QA6)
9. Os referenciais que existem atualmente (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nas EEC-Clusters reconhecidas) são suficientes e relevantes? (QA5/QA6)

² Uma vez que a Autoridade de Gestão do POFC/COMPETE também a responsabilidade pela animação, monitorização e avaliação das EEC-Clusters, optou-se pela utilização de um guião de entrevista específico aos elementos que a constituem.

10. Existem projetos âncora ou complementares financiados pelo PO que gere? Qual a sua expressão no total de projetos das EEC-Clusters financiados pelos diferentes PO? Esses projetos são apoiados por referenciais específicos? Como é garantida a discriminação positiva das EEC-Clusters? (QA6)
11. A afetação e o ritmo de disponibilização dos apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters são adequados face às necessidades operacionais das EEC-Clusters? (QA7)
12. Os mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação implementados pela Autoridade de Gestão do POFC têm-se revelado ajustados? Os produtos gerados a este nível são relevantes e permitem a introdução de melhorias? (QA8)
13. A política de EEC-Clusters contribui de forma eficaz para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a orientação para mercados externos? (QA9/QA14)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
14. A política de EEC-Clusters contribui para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios? (QA10)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
15. A política de EEC-Clusters contribui para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir investimento em outros fatores dinâmicos de competitividade? (QA11/QA14)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
16. A política de EEC-Clusters contribui para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir atividades de I&D? (QA12/QA14)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
17. A política de EEC-Clusters contribui para a endogeneização das práticas de cooperação intra e inter-Cluster, incluindo entre competidores? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a cooperação com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, outras entidades de suporte e entre PME e grandes empresas, a nível nacional e internacional (reforçando as ligações às redes comerciais e de conhecimento relevantes)? (QA13/QA14)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
18. A política de EEC-Clusters contribui para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos das fileiras/setores em áreas prioritárias? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir uma articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes? (QA14)
 - a. Se sim: De que forma?
 - b. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
19. Existem outros contributos da política de EEC-Clusters, diretamente ligados com o PO que gere, que gostasse de evidenciar?

1.3. Guião da entrevista – Autoridade de Gestão do POFC

AUTORIDADE DE GESTÃO DO POFC

1. O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva aprovado a 8 de Maio de 2008 é adequado face ao desejado aumento da competitividade e inovação com base em eficiência coletiva? (QA1)
2. É garantida uma adequada articulação entre entidades, considerando que existem diferentes tipos de estratégias, que a gestão, animação, monitorização e avaliação é da competência de vários PO e que os projetos são financiados por vários programas operacionais (no âmbito do QREN, PRODER e PROMAR)? Esta articulação tem sido garantida ao nível da definição de prioridades, da disponibilização de recursos, da calendarização dos concursos, nos critérios de seleção, entre outros aspetos? Essa articulação abrange também outras entidades de coordenação previamente existentes, em particular instituições governamentais (AICEP, Adi, IAPMEI, Turismo de Portugal, ...) e associações empresariais? De que forma? (QA1)
3. Os instrumentos de política pública cofinanciados por fundos comunitários criados que têm apoiado as EEC-Clusters (concursos específicos, prioridades técnicas, dotações específicas...) são abrangentes e complementares? Existem lacunas? Existem sobreposições? (QA2)
4. É garantida uma efetiva discriminação positiva aos projetos inseridos nas EEC-Clusters por comparação com outros? Os recursos financeiros disponibilizados pelos diferentes PO às EEC-Clusters, no âmbito destes instrumentos são suficientes? (QA2)
5. A carteira de projetos âncora e complementares aprovados está alinhada com as prioridades de eficiência coletiva e com a vocação temática das EEC-Clusters formalmente reconhecidas? Está ainda alinhada com outros instrumentos de política pública não cofinanciada? (QA2)
6. Os processos que precederam o reconhecimento formal foram adequados, eficazes e eficientes, tendo envolvido todas as partes interessadas e criado as etapas e prazos facilitadores desta articulação? Estes processos proporcionaram respostas eficazes às dinâmicas de eficiência coletiva emergentes (nomeadamente as de iniciativa empresarial)? (QA3)
7. Como foram definidas as prioridades do concurso para o reconhecimento de Polos de Competitividade e Tecnologia e Outros Clusters (AAC n.º 01/EEC/2008)? Essas prioridades revelaram-se suficientes? (QA3)
8. As conclusões do processo de seleção (condicionantes ao reconhecimento formal ou recomendações) foram pertinentes? Que alterações implicaram nos Programas de Ação inicialmente propostos? Que efeitos diretos podem ser observados atualmente? (QA3)
9. Estes processos foram um fator relevante de orientação para a constituição de novos aglomerados económicos nucleares para o aumento da competitividade da economia nacional? Existem fileiras/setores económicos que, sendo também nucleares, poderiam ter também participado nestes processos?
 - a) Se sim: Que motivos poderão ter condicionado a sua participação? (QA3/QA4)
10. Em termos gerais, o reconhecimento formal das EEC-Clusters tem permitido a maturação e estruturação das fileiras/setores, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade empresarial, para o reforço das competências e da I&D e para a intensificação das dinâmicas de interação intra e inter-Cluster, a nível nacional e regional? (QA4)
11. Os referenciais (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nas EEC-Clusters reconhecidas) são robustos, suficientes e relevantes? Como foram criados? Existem referenciais além dos inseridos nos sistemas de incentivos do QREN? Porquê? Os referenciais que existem permitem que sejam apoiados os projetos complementares mais importantes? As EEC-Clusters estão a utilizar eficazmente estes referenciais para potenciar a sua ação nas fileiras/setores? (QA5)

12. Qual o contributo do POFC para as alterações que foram feitas ao longo do tempo nesses referenciais? Essas alterações demonstraram ser úteis e suficientes ou existem lacunas? (QA5)
13. De forma geral, as grelhas de mérito facilitam a identificação de projetos que promovam a competitividade, a internacionalização e a inovação da EEC-Clusters? O processo de seleção e seriação é adequado? Repercute-se no apoio específico a projetos complementares que contribuem para o cumprimento destes objetivos e para o crescimento da fileira/setor? As tipologias de despesa previstas são as mais relevantes para o cumprimento destes objetivos? (QA6)
14. A afetação, tipologias de despesas e o ritmo de disponibilização dos apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters são adequados face às necessidades operacionais das EEC-Clusters? As entidades gestoras das EEC-Clusters têm demonstrado capacidade para mobilizar outros recursos complementares? (QA7)
15. Como tem sido feita a articulação entre a responsabilidade de gestão e a responsabilidade complementar do COMPETE ao nível da animação, monitorização e avaliação das EEC-Clusters? (QA8)
16. Que mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação foram definidos? Eles têm-se revelado ajustados? Os produtos gerados a este nível são relevantes e permitem a introdução de melhorias? Há o envolvimento das restantes Autoridades de Gestão dos PO financiadores nestes processos, bem como das entidades gestoras das EEC-Clusters? Esse envolvimento garante que os produtos da avaliação sejam abrangentes e reflitam o compromisso QREN/PRODER/PROMAR? As alterações nos Programas de Ação resultam destes processos de avaliação? (QA8)
17. A política de EEC-Clusters contribui de forma eficaz para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (expressa na liderança de domínios tecnológicos ou na consolidação de setores emergentes e/ou com fortes perspetivas de crescimento)? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a orientação para mercados externos? (QA9/QA14)
 - a) Se sim: Que atividades têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito das EEC-Clusters com vista ao reforço da internacionalização da fileira/setor? Essas atividades assumem contornos colaborativos e baseiam-se em processos de rede? Que fatores parecem apoiar estes contributos? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
18. A política de EEC-Clusters contribui para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios? (QA10)
 - a) Se sim: Existem evidências de externalidades positivas ou contributos potenciais para as economias regionais e nacional? Que fatores parecem apoiar estes contributos? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
19. A política de EEC-Clusters contribui para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir investimento em fatores dinâmicos de competitividade? (QA11/QA14)
 - a) Se sim: As EEC-Clusters permitiram o surgimento de novos atores relevantes no Sistema Nacional de Inovação, em particular de empresas? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Clusters a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
20. A política de EEC-Clusters contribui para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir atividades de I&D? (QA12/QA14)
 - a) Se sim: Existem evidências de uma maior interligação entre os atores do Sistema (empresas, universidades, instituições de I&DT, etc.)? Verifica-se a consolidação da lógica de hélice tripla, com a redução do papel do governo, o reforço da presença do tecido empresarial e a colaboração intensificada das instituições de ensino? Existe uma maior e melhor partilha de recursos e

infraestruturas? Foram/serão criadas novas empresas/*start-ups* ou patentes conjuntas (envolvendo empresas e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico)? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Clusters a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?

b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?

21. A política de EEC-Clusters contribui para a endogeneização das práticas de cooperação intra e inter-Cluster, incluindo entre competidores? (QA13/QA14)

a) Se sim: As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a cooperação com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, outras entidades de suporte e entre PME e grandes empresas, a nível nacional e internacional (reforçando as ligações às redes comerciais e de conhecimento relevantes)? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Clusters a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?

b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?

22. A política de EEC-Clusters contribui para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos das fileiras/setores em áreas prioritárias? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir uma articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes? Existem instrumentos que devam ser destacados a este nível? (QA14)

1.4. Guião da entrevista – Entidades Gestoras das EEC-Clusters

ENTIDADES GESTORAS DAS EEC-CLUSTERS³

1. O processo de seleção e avaliação que precedeu o reconhecimento formal foi adequado, eficaz e eficiente, tendo envolvido todas as partes interessadas e criado as etapas e prazos facilitadores desta articulação?* (QA3)
2. As conclusões do processo de seleção (condicionantes ao reconhecimento formal ou recomendações) foram pertinentes? Que alterações implicaram no Programa de Ação inicialmente proposto? Que efeitos diretos podem ser observados atualmente?* (QA3)
3. A pontuação final obtida na grelha de mérito foi justa? Os critérios avaliados com pontuações mais baixas foram considerados como áreas de melhoria após o reconhecimento formal? De que forma?* (QA3)
4. O Programa de Ação apresentado teve em consideração os ativos regionais/nacionais, bem como as competências e infraestruturas existentes nos territórios? Tem sido garantida uma adequada articulação? Como? (QA3)
5. Apenas 19 EEC-Clusters foram formalmente reconhecidas. Que características contribuíram para o facto da EEC-Cluster que gere se encontrar entre as mais relevantes e promissoras? (QA 3, QA4)
6. Como caracteriza o nível atual de desenvolvimento e estruturação da EEC-Cluster que gere, por comparação ao nível inicial (aquando do reconhecimento formal), considerando: (QA4)
 - a) O grau de desenvolvimento e competitividade empresarial (por exemplo, valor acrescentado bruto, volume de exportação, investimento em IDI, novas empresas, postos de trabalho criados, etc.);
 - b) O nível de competências e de I&D (por exemplo, participação em redes, nº e perfil dos recursos

³ No caso específico das Entidades Gestoras das EEC-Clusters foi criado um documento de suporte que segue juntamente com o guião de entrevista, no sentido de facilitar o apoio à entrevista e disponibilizar informação adicional sobre algumas questões (assinaladas no guião com um asterisco - *).

- envolvidos em projetos de investigação, novos produtos, serviços e processos, nº de patentes, etc.);
- c) A dinâmica de interação entre empresas e entidades de suporte (por exemplo, nº de projetos e investimento em ações de natureza colaborativa, etc.).
7. Qual o papel do reconhecimento da EEC-Clusters para o nível atual da estruturação do setor/fileira: (QA4)
- a) Condição sine qua non – sem o reconhecimento não seria possível atingir o nível de estruturação atual da cadeia de valor;
- b) Condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível;
- c) Condição aditiva – o reconhecimento tem beneficiado o nível atual de estruturação da cadeia de valor mas este seria também possível sem o primeiro.
8. Os referenciais criados (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nas EEC-Clusters reconhecidas) são suficientes e relevantes? Permitem que sejam apoiados os projetos complementares mais importantes?*(QA5)
- a) Casos específicos do Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial e do Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro: Que motivos poderão explicar a inexistência de projetos (âncoras e complementares) enquadrados nos referenciais criados para o SI Inovação? Como pode ser alterada esta situação?
- b) Caso específico do Cluster Agroindustrial do Centro: Que motivos poderão explicar a inexistência de projetos (âncoras e complementares) enquadrados nos referenciais criados para o SI I&DT? Como pode ser alterada esta situação?
- c) Caso específico do Cluster Agroindustrial do Ribatejo: Que motivos poderão explicar a inexistência de projetos (âncoras e complementares) enquadrados nos referenciais criados para o SI I&DT e para o SI Qualificação? Como pode ser alterada esta situação?
- d) Caso específico do Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar: Que motivos poderão explicar a inexistência de projetos (âncoras e complementares) enquadrados nos referenciais criados para o SI Qualificação? Como pode ser alterada esta situação?
9. A EEC-Cluster contribuiu ativamente para as alterações que foram feitas ao longo do tempo nesses referenciais? Essas alterações demonstraram ser úteis e suficientes ou existem lacunas? (QA5)
10. De forma geral, as grelhas de mérito facilitam a identificação de projetos que promovam a competitividade, a internacionalização e a inovação da EEC-Cluster? O processo de seleção repercutiu-se no apoio específico a projetos complementares que contribuem para o cumprimento destes objetivos e para o crescimento da fileira/setor? (QA6)
11. Foram criados AAC específicos para a EEC?
- a) Se sim: Porquê e com que resultados?
- b) Se não: Seria importante considerar essa possibilidade no futuro?
12. No caso específico do SI Qualificação e dos fatores dinâmicos de competitividade prioritários para a EEC-Cluster, estão previstos os domínios que mais podem contribuir para a estruturação e para o fortalecimento do setor/fileira? Que domínios podem ser considerados nucleares à estratégia da EEC-Cluster?*(QA6)
13. Considera que os critérios exigidos às entidades promotoras das EEC (AAC 01/EEC/2008) eram os mais adequados? Qual o seu impacto no atual modelo de animação, coordenação e gestão da parceria? Este modelo demonstra-se ajustado face aos objetivos que foram traçados pela EEC-Cluster?*(QA7)
- a) Caso específico da Entidade Gestora do Cluster dos Vinhos da Região Demarcada do Douro: Como tem sido garantida a abertura a atores além do core de associados empresariais requerida aquando do parecer ao reconhecimento condicionado?
14. Como se distribui o investimento relativo às atividades de animação, coordenação e gestão da EEC,

- considerando a componente privada e o apoio disponibilizado pelo SIAC Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria da EEC-Cluster? Que iniciativas têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de mobilizar recursos complementares? (QA7)
- a) Caso específico da Entidade Gestora do Polo da Moda: O que conduziu à anulação do apoio disponibilizado pelo SIAC? Como serão garantidas as atividades de animação, coordenação e gestão da EEC doravante?(QA7)
15. A tipologia de despesas previstas pelo SIAC Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria da EEC-Cluster é adequada? Existem lacunas a este nível?*(QA7)
16. O ritmo de disponibilização dos recursos financeiros aprovados é eficaz face às necessidades operacionais da EEC-Cluster? Qual a sua relação com os resultados já atingidos ao nível das atividades previstas em candidatura? Quais são esses resultados? (QA7)
17. Que mecanismos (metodologias e calendário) foram definidos pela Entidade Gestora para a monitorização e avaliação dos “Indicadores de Acompanhamento, Resultado e Impacte” e respetivas metas propostos em sede de candidatura da EEC-Cluster? Esses mecanismos foram alterados desde o reconhecimento formal? (QA8)
18. Os resultados desses mecanismos permitem ou têm-se traduzido em melhorias ao nível do Programa de Ação, ajustamentos aos indicadores e metas inicialmente propostos, ou outras medidas corretivas com vista à concretização dos objetivos? (QA8)
19. Os mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação implementados pela Autoridade de Gestão do POFC têm-se revelado ajustados e refletem as diferentes perspetivas e sensibilidades dos atores envolvidos? A distribuição de responsabilidades entre a Autoridade de Gestão e as entidades gestoras das EEC-Cluster é adequada, pertinente e relevante? (QA8)
20. Que atividades têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito da EEC-Cluster com vista ao reforço da internacionalização da fileira/setor? Essas atividades assumem contornos colaborativos e baseiam-se em processos de rede? (QA9)
21. As atividades da EEC-Cluster têm contribuído para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (expressa na liderança de domínios tecnológicos ou na consolidação de setores emergentes e/ou com fortes perspetivas de crescimento)? (QA9)
- a) Se sim: Como se expressam esses contributos em termos práticos? Que fatores parecem apoiar estes contributos?
- b) Se não: Que fatores parecem limitar o reforço da posição competitiva de Portugal?
22. As atividades da EEC-Cluster têm contribuído para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios que constituem o seu ecossistema? (QA10)
- a) Se sim: Existem evidências de externalidades positivas ou contributos potenciais para as economias regionais e nacional? Que fatores parecem apoiar estes contributos?
- b) Se não: Que fatores parecem limitar o contributo para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios?
23. Que métodos e instrumentos têm sido utilizados na demonstração e disseminação das externalidades indutoras de efeitos de arrastamento na economia resultantes das atividades implementadas? Esses métodos estavam previstos em sede das propostas de projetos? (QA10)
24. As atividades da EEC-Cluster têm contribuído para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação? (QA11)
- a) Se sim: De que forma? A EEC-Cluster permitiu o surgimento de novos atores relevantes no Sistema Nacional de Inovação, em particular de empresas? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Cluster a este nível?
- b) Se não: Que fatores parecem limitar o contributo para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação?
25. As atividades da EEC-Cluster têm contribuído para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados

- em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional? (QA12)
- a) Se sim: Existem evidências de uma maior interligação entre os atores do Sistema (empresas, universidades, instituições de I&DT, etc.)? Verifica-se a consolidação da lógica de hélice tripla, com a redução do papel do governo, o reforço da presença do tecido empresarial e a colaboração intensificada das instituições de ensino? Existe uma maior e melhor partilha de recursos e infraestruturas? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Cluster a este nível?
- b) Se não: Que fatores parecem limitar o contributo para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional?
26. No âmbito dos resultados já alcançados ou perspetivados pela EEC-Cluster a curto prazo, inclui-se a criação de novas empresas/start-ups ou a criação de patentes conjuntas (envolvendo empresas e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico)? (QA12)
27. Os apoios que têm vindo a ser disponibilizados aos projetos âncora e complementares da EEC-Cluster têm contribuído para a endogeneização das práticas de cooperação intra e inter-Cluster? Há uma maior cooperação entre competidores (inclusive entre PME e grandes empresas) no seio dos associados da EEC-Cluster? A cooperação atualmente existente tem expressão internacional (ligações em redes comerciais e de conhecimento relevantes)? (QA13)
28. Existiam relações de cooperação já estabelecidas entre os associados que foram reforçadas através de projetos enquadrados na EEC-Cluster e/ou foram instituídas redes colaborativas sustentadas? Que mecanismos estão a ser utilizados para garantir a sustentabilidade das intervenções em cooperação e do capital relacional acumulado? (QA13)
29. Os apoios que têm vindo a ser disponibilizados aos projetos âncora e complementares têm contribuído para reforçar as competências e qualificação dos recursos humanos da fileira/setor em áreas prioritárias para a EEC-Cluster? (QA14)
30. As atividades desenvolvidas pela EEC-Cluster têm impactos diretos ou indiretos numa melhor articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes da EEC-Clusters? (QA14)

De seguida, encontra-se detalhada a informação de suporte às questões que foram assinaladas com asterisco ao longo do guião de entrevista.

INFORMAÇÃO DE SUPORTE ÀS QUESTÕES ASSINALADAS COM ASTERISCO (*)

Questão 1. Processo de seleção.

2008	8/Maio	Publicação do Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva
	31/Julho	Publicação do Aviso para Apresentação de Candidaturas (AAC) no âmbito do concurso para o reconhecimento de Polos Clusters
	10/Outubro	Convite ao Turismo de Portugal, I.P. para apresentação de candidatura
	01/Setembro a 15/Outubro	Prazo para receção de candidaturas
	15/Dezembro	Parecer da Comissão de Avaliação
2009	30/Janeiro	Despacho de reconhecimento dos Ministros da Economia e Inovação, do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Fevereiro	Comunicação da decisão a todos os promotores
	05/Março	Reunião geral com todos os Polos e Clusters reconhecidos condicionalmente
	Março	Reuniões para esclarecimento de dúvidas sobre o novo Programa de Ação (PA)
	16/Março	Despachos ministeriais de reconhecimento condicionado do Polo do Turismo
	08/Abril a 17/Maio	Receção das novas versões dos PA
	04/Julho a 10/Julho	Processo de apreciação de todas as EEC-Clusters, incluindo Polo do Mar e Polo do Turismo (parecer final da Comissão de Avaliação)
15/Julho	Despachos ministeriais de reconhecimento formal de 19 EE-Clusters: 11 Polos e 8 Clusters	

Questão 2. Conclusões do processo de seleção (condicionantes e recomendações).

Polo	Saúde	2 condicionantes (apresentar novo PA e integrar as atividades e os atores do <i>Cluster Healthcare: Medical Solutions do Centro</i>) e 1 recomendação (focalizar o Polo em atividades com potencialidades de desenvolvimento efetivas com base nas perspetivas de mercado e das capacidades empresariais e de conhecimento existentes)
	Moda	2 condicionantes (apresentar novo PA e incluir projetos colaborativos) e 2 recomendações (focalizar o Polo em atividades com potencialidades de desenvolvimento dentro das fileiras de setores abrangidos e dinamizar o efeito de <i>Clusterização</i> reforçando a participação de promotores empresariais e de entidades de ensino superior e de formação profissional nos projetos)
	Agroindustrial	2 condicionantes (apresentar novo PA e integrar parceiros empresariais na Entidade Gestora e em projetos âncora) e 2 recomendações (tornar claro o objetivo da disseminação e demonstração de resultados e estabelecer mecanismos de articulação com os <i>Cluster Agroindustrial do Centro</i> e do Ribatejo)
	Energia	2 condicionantes (apresentar novo PA e alargar a composição da Entidade Gestora a outros atores empresariais, com revisão dos critérios de adesão) e 4 recomendações (melhorar o efeito de rede nas economias e empresas a montante e a jusante através de projetos colaborativos, melhorar a articulação entre as várias fileiras do Polo, promover a participação mais alargada dos atores nos projetos e evidenciar a difusão dos resultados no tecido económico, e assegurar a articulação com projetos de outros Polos nas áreas de eficiência energética)
	Base Florestal	2 condicionantes (apresentar novo PA e alargar a composição da Entidade Gestora a outros atores/empresas da fileira industrial) e 2 recomendações (identificar projetos complementares em especial de inovação industrial, promover a participação mais alargada dos atores nos projetos e evidenciar a difusão dos resultados no tecido económico e estabelecer mecanismos de articulação com o <i>Cluster Mobiliário</i>)
	<i>Engineering & Tooling</i>	1 condicionante (apresentar novo PA) e 1 recomendação (desenvolver projetos e ações que contribuam para a articulação com outros Polos e <i>Clusters</i> , em particular automóvel, energia, aeronáutica, eletrónica, etc.)
	Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química	2 condicionantes (apresentar novo PA e introduzir projetos de I&DT em Copromoção) e 3 recomendações (reforçar as iniciativas com vista à melhoria da competitividade das empresas, reforçar iniciativas de envolvimento das comunidades locais nas áreas do ambiente e segurança e apresentar projetos complementares)
	Automóvel e Mobilidade	2 condicionantes (apresentar um novo PA e constituir uma entidade associativa específica para gestão do Polo ou alterar os estatutos) e 4 recomendações (integrar no Polo os principais produtores de automóveis, alargar a composição da Entidade Gestora a outros atores ligados, por exemplo, à aeronáutica, energia, materiais, reequacionar a pertinência da integração da dimensão ferroviária e estabelecer mecanismos de articulação com outros Polos e <i>Clusters</i>)
	PRODUTECH	1 condicionante (apresentar novo PA) e 3 recomendações (focalizar o Polo em atividades com potencialidades de desenvolvimento efetivas com base nas perspetivas de mercado e capacidades existentes, reforçar as atividades colaborativas, em especial as de internacionalização e estabelecer mecanismos de articulação com outros Polos e <i>Clusters</i> , equacionando o desenvolvimento de projetos comuns)
	TICE	1 condicionante (apresentar novo PA) e 3 recomendações (focalizar o Polo em atividades com potencialidades de desenvolvimento efetivas com base nas perspetivas de mercado e capacidades existentes, aumentar o envolvimento de parceiros empresariais e de instituições de I&DT/ensino superior e estabelecer mecanismos de articulação com outros Polos e <i>Clusters</i> , equacionando o desenvolvimento de projetos comuns)
Turismo	Não disponível	
Cluster	Mobiliário	2 condicionantes (apresentar novo PA e alargar a composição da Entidade Gestora a outros atores empresariais) e 2 recomendações (promover a participação mais alargada dos atores nos projetos e evidenciar a difusão dos resultados no tecido económico e estabelecer mecanismos de articulação com o Polo das Indústrias de Base Florestal)
	Habitat Sustentável	2 condicionantes (apresentar novo PA e constituir uma entidade associativa específica para a gestão do <i>Cluster</i>) e 1 recomendação (focalizar o <i>Cluster</i> em atividades com potencialidades de desenvolvimento efetivas com base nas perspetivas de mercado e das capacidades existentes, explorando por exemplo o âmbito da construção sustentável e da eficiência energética dos edifícios)

Agroindustrial do Centro	2 condicionantes (apresentar novo PA e constituir uma entidade associativa específica para a gestão do <i>Cluster</i>) e 2 recomendações (melhorar o PA para refletir o efeito rede e de EEC- <i>Cluster</i> através de mais atividades colaborativas e estabelecer mecanismos de articulação com o Polo Agroindustrial e com o <i>Cluster</i> Agroindustrial do Ribatejo, através de projetos comuns)
Pedra Natural	2 condicionantes (apresentar novo PA e constituir uma entidade associativa específica para a gestão do <i>Cluster</i>) e 3 recomendações (reforçar a composição da Entidade Gestora através da inclusão de empresas, integrar projetos e iniciativas complementares propostas a PROVERE e introduzir no PA atividades associadas à sustentabilidade ambiental, internacionalização e melhoria da competitividade internacional)
Indústrias Criativas	1 condicionante (apresentar novo PA) e 3 recomendações (focalizar o <i>Cluster</i> em atividades com potencialidades de desenvolvimento efetivas com base nas perspetivas de mercado e das capacidades existentes, reforçar as atividades colaborativas refletindo o efeito de rede e assegurar um maior envolvimento dos atores empresariais nos projetos)
Agroindustrial do Ribatejo	1 condicionante (apresentar novo PA) e 3 recomendações (estabelecer mecanismos de articulação com o Polo Agroindustrial e com o <i>Cluster</i> Agroindustrial do Centro, através de projetos comuns, reforçar as atividades de colaborativas refletindo o efeito de rede e assegurar um maior envolvimento dos atores empresariais nos projetos)
Vinhos	2 condicionantes (apresentar novo PA e constituir uma entidade associativa específica para a gestão do <i>Cluster</i> ou alterar os estatutos) e 2 recomendações (reforçar as atividades de colaborativas refletindo o efeito de rede e estabelecer mecanismos de articulação com o Polo Agroindustrial).
Mar	Integração das candidaturas Centro e Norte

Questão 3. Pontuação final obtida pelas EEC-Clusters reconhecidas formalmente (a verde claro estão assinaladas as EEC-Clusters com pontuação mais baixa e a verde escuro as EEC-Clusters com pontuação mais alta).

		Qualidade (Q)	Efeitos (E)	Total	Pontuação igual a 2	Pontuação igual a 5
Polo	Saúde	2,3	1,8	4,1	Maturidade PA (Q)	Parceira (Q) Impacto (E)
	Moda	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	
	Agroindustrial	2,4	1,5	3,9	Impacto (E)	Inovação (E)
	Energia	2,0	1,8	3,7	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	Ambição (Q) Impacto (E)
	Base Florestal	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	
	<i>Engineering & Tooling</i>	2,5	1,6	4,1		Ambição (Q)
	Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q)	
	Automóvel e Mobilidade	2,4	1,8	4,2		Impacto (E)
	PRODUTECH	2,5	1,8	4,3		Ambição (Q) Inovação (E)
	TICE	1,9	2,0	3,9	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	Inovação (E) Impacto (E)
Cluster	Turismo	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	
	Mobiliário	2,1	1,6	3,7	Parceria (Q)	
	Habitat Sustentável	2,1	1,6	3,7	Parceria (Q)	
	Agroindustrial do Centro	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	

Pedra Natural	2,1	1,6	3,7	Parceria (Q)	
Indústrias Criativas	1,9	1,6	3,5	Parceria (Q) Maturidade PA (Q)	
Agroindustrial do Ribatejo	2,4	1,3	3,7	Impacto (E)	
Vinhos	2,2	1,6	3,8	Maturidade PA (Q)	
Mar	1,9	1,6	3,5	Qualidade PA (Q)	

Qualidade da Estratégia, do PA e da Parceria (0,60)

A1 – Grau de ambição das finalidades (0,15): Amplitude das atividades envolvidas e qualidade e densidade da cadeia de valor; Grau de abrangência territorial; Grau de complementaridade com Estratégias Locais de Desenvolvimento apoiadas no âmbito do PRODER (quando aplicável); Importância económica das empresas aderentes; Nível de projeção internacional dos projetos a desenvolver;

A2 – Nível da parceria entre os atores (0,25): Existência de projetos comuns e coletivos e n.º de empresas e instituições neles envolvidas; Modelo de governança; Grau de profissionalização e perfil da equipa de gestão; Nível de empenhamento dos atores privados (na gestão e no envolvimento financeiro);

A3 – Qualidade do PA (0,40): Detalhe e pertinência do PA (ações de densificação e de criação de massa crítica - ações para animação do *Cluster*); Existência e modo de gestão de infraestruturas comuns; criatividade e inovação; Consistência das iniciativas e das sinergias coletivas a promover; Detalhe e razoabilidade do plano financeiro, incluindo o empenho dos promotores empresariais no projeto;

A4 – Grau de Maturidade do PA (0,20): Nível de compromisso em termos de apresentação de candidaturas aos PO; Nível de identificação e de detalhe dos projetos a realizar, sobretudo os projetos relevantes ou que funcionem como âncora da estratégia;

Efeitos na Competitividade do Agregado Económico e na Economia Nacional (0,40)

B1 – Atividades de inovação induzidas (0,60): Desenvolvimento de novos produtos e novos processos; Desenvolvimento científico e tecnológico e grau de envolvimento de instituições do SCT; Aumento das despesas em atividades de I&DT; Aumento do n.º de investigadores; Contributo para a melhoria da balança tecnológica nacional; Reforço da participação em redes e programas europeus e internacionais de I&D;

B2 – Impacto económico gerado (0,40): Externalidades e bens públicos gerados; Aumento das exportações e de quotas de mercado; Aumento da produtividade; Geração de emprego qualificado; Efeitos nas capacidades de gestão de PME e de qualificação dos trabalhadores; Demonstração e disseminação de resultados junto de outras empresas, outros *Clusters*, outros setores e outros territórios.

Questão 8. Referenciais.

Enquadramento territorial e setorial: 04/Novembro/2009, 01/Fevereiro/2011 – AAC de 2011 e 27/Fevereiro/2012 – AAC de 2012

Critérios de inserção de projetos nas EEC-Clusters

- SI Inovação
 - 26/Novembro/2009 – AAC 33/SI/2009 e 34/SI/2009 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (EEC-Clusters Reconhecidas com exceção do Polo do Turismo)
 - 26/Novembro/2009 – AAC 33/SI/2009 e 34/SI/2009 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (Polo do Turismo)
 - 10/Novembro/2010 – AAC de 2010 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (EEC-Clusters Reconhecidas com exceção do Polo do Turismo)
 - 10/Novembro/2010 – AAC de 2010 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (Polo do Turismo)
 - Grelha de análise de mérito regional AAC 04/SI/2010 – Inovação Produtiva, 05/SI/2010 – Empreendedorismo Qualificado, e 06/SI/2010 – Empresas Individuais (+ PO Lisboa)
 - 01/Março/2011 – AAC de 2011 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (EEC-Clusters Reconhecidas com exceção do Polo do Turismo)
 - 01/Março/2011 – AAC de 2011 SI Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado (Polo do Turismo)

AAC	Nº projetos	Observações
16/SI/2009	1	Da lista de projetos aprovados nos AAC sinalizados, não existem projetos do Cluster Agroindustrial do Ribatejo nem do Cluster Agroindustrial do Centro.
31/SI/2009	0	
32/SI/2009	11	
06/SI/2010	35	
03/SI/2011	41	
12/SI/2011	23	
13/SI/2011	34	
17/SI/2011	78	
		Para além dos AAC sinalizados existem ainda projetos nos seguintes AAC: 08/SI/2008, 13/SAESCTN/2009 e 01/SI/2012.
AAC	Nº projetos	Observações
33/SI/2009	64	Da lista de projetos aprovados nos AAC sinalizados, não existem projetos do Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial nem do Cluster dos Vinhos.
34/SI/2009	12	
04/SI/2010	80	
05/SI/2010	20	
05/SI/2011	38	
06/SI/2011	12	
11/SI/2011	2	
		Para além dos AAC sinalizados existem ainda projetos PROVERE nos seguintes AAC: 21/SI/2009, 22/SI/2009 e 15/SI/2011

- SI I&DT
 - 2009 – AAC 16/SI/2009, 31/SI/2009 e 32/SI/2009 SI I&DT Projetos Individuais, em Copromoção, I&DT Coletiva e Projetos Mobilizadores
 - 10/Novembro/2010 – AAC 2010 SI I&DT Projetos Individuais
 - 6/Julho/2011 – AAC 2011 SI I&DT Projetos Individuais e em Copromoção

- Qualificação PME
 - 04/Novembro/2009 – AAC 29/SI/2009 e 30/SI/2009 SI Qualificação PME Projetos Individuais ou em Cooperação e Projetos Conjuntos – Outras Tipologias
 - 07/Maio/2010 – AAC 2010 SI Qualificação PME Projetos Individuais ou em Cooperação
 - 01/Março/2011 – AAC 2011 SI Qualificação PME Projetos Individuais ou em Cooperação

AAC	Nº projetos	Observações
29/SI/2009	19	Da lista de projetos aprovados nos AAC sinalizados, não existem projetos do Cluster Agroindustrial do Ribatejo nem do Cluster do Mar.
30/SI/2009	1	
01/SI/2010	74	
02/SI/2010	18	
07/SI/2010	18	
07/SI/2011	50	Para além dos AAC sinalizados existem ainda projetos nos seguintes AAC: 15/SI/2008, 16/SI/2008, 13/SI/2009 e 23/SI/2009.
08/SI/2011	1	
10/SI/2011	15	

Questão 12. SI Qualificação – Fatores Dinâmicos de Competitividade.

		Propriedade industrial	Criação, moda & design	Desenvolvimento e engenharia de produtos, serviços e processos	Organização e gestão e tecnologias de informação e comunicação	Qualidade	Ambiente	Inovação	Diversificação e eficiência energética	Economia digital	Comercialização e marketing	Internacionalização
Polo	Saúde											
	Moda											
	Agro-Industrial											
	Energia											
	Base Florestal											
	Engineering & Tooling											
	Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química											
	Automóvel e Mobilidade											
	PRODUTECH											
	TICE											
	Turismo											
	Cluster	Mobiliário										
Habitat Sustentável												
Agro-Industrial do Centro												
Pedra Natural												
Indústrias Criativas												
Agro-Industrial do Ribatejo												
Vinhos												
Mar												

Legenda:

Preto – SI Qualificação PME (projetos individuais ou em cooperação e projetos conjuntos – outras tipologias 2009) 29/SI e 30/SI (não detalhado por PIC e/ou PC)

Cinzento – SI Qualificação PME (projetos Individuais ou em cooperação 2010)

Amarelo - SI Qualificação PME (projetos individuais ou em cooperação 2011)

Questão 13. AAC 01/EEC/2008.

5. Entidade Proponente

“As candidaturas terão de ser apresentadas por uma entidade de natureza privada sem fins lucrativos que cumpra os seguintes requisitos:

- Ter capacidade jurídica para celebrar com o QREN contratos que vinculem os promotores a compromissos de execução dos projetos;
- Ter, ou assumir o compromisso de vir a dispor, os meios humanos e técnicos necessários à dinamização e execução dos projetos a que se propõe no âmbito da respetiva EEC-Cluster;
- Assegurar a representatividade do agregado económico alvo da EEC-Cluster, integrando empresas, suas associações empresariais, centros de I&D, de assistência tecnológica e de formação.”

Questão 15. AAC 02/SIAC/2009.

2. Tipologia de Projetos e Despesas Elegíveis

“Atento o disposto na alínea h) do n.º 1 do artigo 9.º, constituem despesas elegíveis as previstas no n.º 4 do artigo 10.º do Regulamento SIAC:

- *Despesas com a constituição da Entidade Gestora;*
- *Aquisição de equipamento administrativo e informático expressamente necessário para o desenvolvimento do projeto;*
- *Contratação por parte da Entidade Gestora da EEC-Cluster de um máximo de três quadros técnicos, com nível de qualificação igual ou superior a IV;*
- *Estudos e aquisição de serviços a terceiros, incluindo assistência técnica, científica e consultoria, quando essencial para o projeto e em áreas do conhecimento que ultrapassem a competência da Entidade Gestora da EEC-Cluster;*
- *Atividades de animação e coordenação da rede.”*

1.5. Guião da entrevista – Organismos Intermédios

ORGANISMOS INTERMÉDIOS

1. Os processos que precederam o reconhecimento formal foram adequados, eficazes e eficientes, tendo envolvido todas as partes interessadas e criado as etapas e prazos facilitadores desta articulação? (QA3)
2. Qual o contributo específico do OI que representa nestes processos? Considera que as condicionantes ao reconhecimento formal e as recomendações que integraram o parecer da Comissão de Avaliação foram pertinentes e suficientes? (QA3)
3. Estes processos foram um fator relevante de orientação para a constituição de novos aglomerados económicos nucleares para o aumento da competitividade da economia nacional? Existem fileiras/setores económicos que, sendo também nucleares, poderiam ter também participado nestes processos?
 - a) Se sim: Que motivos poderão ter condicionado a sua participação? (QA3/QA4)
 - b) Caso específico do OI Turismo de Portugal, I.P.: Que motivos presidiram ao convite para apresentação de candidatura ao Polo do Turismo?
4. Em termos gerais, o reconhecimento formal das *EEC-Cluster* tem permitido a maturação e estruturação das fileiras/setores, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade empresarial, para o reforço das competências e da I&D e para a intensificação das dinâmicas de interação intra e inter-*Cluster*, a nível nacional e regional? (QA4)
5. Os referenciais que existem atualmente (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nas *EEC-Clusters* reconhecidas) são suficientes e relevantes? Têm permitido o apoio aos melhores e mais relevantes projetos? (QA5/QA6)
6. Qual o contributo do OI para as alterações que foram feitas ao longo do tempo nesses referenciais? Essas alterações demonstraram ser úteis e suficientes ou existem lacunas? (QA5)
7. Qual a expressão dos projetos âncora e complementares apoiados pelos instrumentos de apoio previstos no contrato de delegação de competências ao OI que representa no total de projetos das *EEC-Clusters* financiados pelos diferentes PO? Esses projetos são apoiados por referenciais específicos? Como é garantida a discriminação positiva das *EEC-Cluster*? (QA6)
8. De forma geral, as grelhas de mérito facilitam a identificação de projetos que promovam a competitividade, a internacionalização e a inovação das *EEC-Clusters*? O processo de seleção e seriação é adequado? Repercute-se no apoio específico a projetos complementares que contribuem para o cumprimento destes objetivos e para o crescimento da fileira/setor? As tipologias de despesa previstas

são as mais relevantes para o cumprimento destes objetivos? (QA6)

9. Existem candidaturas não aprovadas a projetos âncora ou complementares no âmbito dos instrumentos de apoio previstos no contrato de delegação de competências ao OI que representa? Que motivos estiveram associados ao parecer não favorável? (QA6)
10. Os mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação implementados pela Autoridade de Gestão do POFC têm-se revelado ajustados? Os produtos gerados a este nível são relevantes e permitem a introdução de melhorias? Qual o contributo do OI para estes processos e produtos? (QA8)
11. Em termos gerais, a política de EEC-Clusters contribui para o aumento da competitividade e inovação com base em eficiência coletiva? Gera efeitos ao nível da melhoria da atratividade e competitividade dos territórios (existem evidências de externalidades positivas ou contributos potenciais para as economias regionais e nacional)? Produz resultados ao nível do reforço da cooperação entre os atores relevantes dos ecossistemas dos Polos e Clusters (existem evidências de uma maior cooperação com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, outras entidades de suporte e entre PME e grandes empresas, a nível nacional e internacional)? Produz resultados ao nível do reforço das qualificações e competências dos recursos humanos que constituem as redes? (Q10/Q13)
 - a) Caso específico do OI AICEP: A política de EEC-Clusters contribui de forma eficaz para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (expressa na liderança de domínios tecnológicos ou na consolidação de setores emergentes e/ou com fortes perspetivas de crescimento)? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a orientação para mercados externos? (QA9/QA14)
 - i. Se sim: Que atividades têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito das EEC-Clusters com vista ao reforço da internacionalização da fileira/setor? Essas atividades assumem contornos colaborativos e baseiam-se em processos de rede? Que fatores parecem apoiar estes contributos? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - ii. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
 - b) Caso específico do OI AdI e IAPMEI: A política de EEC-Clusters contribui para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir investimento em fatores dinâmicos de competitividade? (QA11/QA14)
 - i. Se sim: As EEC-Clusters permitiram o surgimento de novos atores relevantes no Sistema Nacional de Inovação, em particular de empresas? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC-Clusters a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - ii. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
 - c) Caso específico dos OI AdI, IAPMEI e FCT: A política de EEC-Clusters contribui para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir atividades de I&D? (QA12/QA14)
 - i. Se sim: Existem evidências de uma maior interligação entre os atores do Sistema (empresas, universidades, instituições de I&DT, etc.)? Verifica-se a consolidação da lógica de hélice tripla, com a redução do papel do governo, o reforço da presença do tecido empresarial e a colaboração intensificada das instituições de ensino? Existe uma maior e melhor partilha de recursos e infraestruturas? Foram/serão criadas novas empresas/start-ups ou patentes conjuntas (envolvendo empresas e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico)? Que fatores parecem apoiar os contributos das EEC-Clusters a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - ii. Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?

1.6. Guião da entrevista – Outros organismos das EEC-Clusters e do QREN

OUTROS ORGANISMOS DAS EEC-CLUSTERS E DO QREN

1. O Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva aprovado a 8 de Maio de 2008 é adequado face ao desejado aumento da competitividade e inovação com base em eficiência coletiva? (QA1)
2. É garantida uma adequada articulação entre entidades, considerando que existem diferentes tipos de estratégias, que a gestão, animação, monitorização e avaliação é da competência de vários PO e que os projetos são financiados por vários programas operacionais (no âmbito do QREN, PRODER e PROMAR)? Esta articulação tem sido garantida ao nível da definição de prioridades, da disponibilização de recursos, da calendarização dos concursos, nos critérios de seleção, entre outros aspetos? Essa articulação abrange também outras entidades de coordenação previamente existentes, em particular instituições governamentais (AICEP, Adi, IAPMEI, Turismo de Portugal, ...) e associações empresariais? De que forma? (QA1)
3. Os instrumentos de política pública cofinanciados por fundos comunitários criados que têm apoiado as EEC-Clusters (concursos específicos, prioridades técnicas, dotações específicas...) são abrangentes e complementares? Existem lacunas? Existem sobreposições? (QA2)
4. É garantida uma efetiva discriminação positiva aos projetos inseridos nas EEC-Clusters por comparação com outros? Os recursos financeiros disponibilizados pelos diferentes PO às EEC-Clusters, no âmbito destes instrumentos são suficientes? (QA2)
5. Os processos que precederam o reconhecimento formal foram adequados, eficazes e eficientes, tendo envolvido todas as partes interessadas e criado as etapas e prazos facilitadores desta articulação? Estes processos proporcionaram respostas eficazes às dinâmicas de eficiência coletiva emergentes (nomeadamente as de iniciativa empresarial)? As conclusões do processo de seleção (condicionantes ao reconhecimento formal ou recomendações) foram pertinentes? (QA3)
6. Estes processos foram um fator relevante de orientação para a constituição de novos aglomerados económicos nucleares para o aumento da competitividade da economia nacional? Existem fileiras/setores económicos que, sendo também nucleares, poderiam ter também participado nestes processos?
 - a) Se sim: Que motivos poderão ter condicionado a sua participação? (QA3/QA4)
7. Em termos gerais, o reconhecimento formal das EEC-Clusters tem permitido a maturação e estruturação das fileiras/setores, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade empresarial, para o reforço das competências e da I&D e para a intensificação das dinâmicas de interação intra e inter-Cluster, a nível nacional e regional? (QA4)
8. Os referenciais (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nas EEC-Clusters reconhecidas) são robustos, suficientes e relevantes? Como foram criados? Existem referenciais além dos inseridos nos sistemas de incentivos do QREN? Porquê? Os referenciais que existem permitem que sejam apoiados os projetos complementares mais importantes? (QA5)
9. Que mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação foram definidos? Eles têm-se revelado ajustados? Os produtos gerados a este nível são relevantes e permitem a introdução de melhorias? Há o envolvimento das restantes Autoridades de Gestão dos PO financiadores nestes processos, bem como das entidades gestoras das EEC-Clusters? Esse envolvimento garante que os produtos da avaliação sejam abrangentes e reflitam o compromisso QREN/PRODER/PROMAR? As alterações nos Programas de Ação resultam destes processos de avaliação? (QA8)
10. A política de EEC-Clusters contribui de forma eficaz para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (expressa na liderança de domínios tecnológicos ou na consolidação de setores

- emergentes e/ou com fortes perspectivas de crescimento)? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a orientação para mercados externos? (QA9/QA14)
- a) Se sim: Que atividades têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito das EEC-Clusters com vista ao reforço da internacionalização da fileira/setor? Essas atividades assumem contornos colaborativos e baseiam-se em processos de rede? Que fatores parecem apoiar estes contributos? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
11. A política de EEC-Clusters contribui para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios? (QA10)
- a) Se sim: Existem evidências de externalidades positivas ou contributos potenciais para as economias regionais e nacional? Que fatores parecem apoiar estes contributos? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
12. A política de EEC-Clusters contribui para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir investimento em fatores dinâmicos de competitividade? (QA11/QA14)
- a) Se sim: As EEC-Clusters permitiram o surgimento de novos atores relevantes no Sistema Nacional de Inovação, em particular de empresas? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
13. A política de EEC-Clusters contribui para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir atividades de I&D? (QA12/QA14)
- a) Se sim: Existem evidências de uma maior interligação entre os atores do Sistema (empresas, universidades, instituições de I&DT, etc.)? Verifica-se a consolidação da lógica de hélice tripla, com a redução do papel do governo, o reforço da presença do tecido empresarial e a colaboração intensificada das instituições de ensino? Existe uma maior e melhor partilha de recursos e infraestruturas? Foram/serão criadas novas empresas/start-ups ou patentes conjuntas (envolvendo empresas e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico)? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
14. A política de EEC-Clusters contribui para a endogeneização das práticas de cooperação intra e inter-Cluster, incluindo entre competidores? (QA13/QA14)
- a) Se sim: As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir a cooperação com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, outras entidades de suporte e entre PME e grandes empresas, a nível nacional e internacional (reforçando as ligações às redes comerciais e de conhecimento relevantes)? Que fatores parecem apoiar os contributos da EEC a este nível? Que instrumentos se têm demonstrado determinantes a este nível?
 - b) Se não: Que condicionantes parecem limitar este contributo?
15. A política de EEC-Clusters contribui para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos das fileiras/setores em áreas prioritárias? As EEC-Clusters reconhecidas têm demonstrado capacidade de iniciativa para induzir uma articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes? Existem instrumentos que devam ser destacados a este nível? (QA14)

1.7. Guião da entrevista – Outras Empresas Associadas

OUTRAS EMPRESAS ASSOCIADAS

1. A empresa é associada do Polo ou *Cluster* desde a sua criação? O que motivou a sua participação? Existem vantagens que decorram do facto de ser associada? Foi envolvida, através da Entidade Gestora do Polo ou *Cluster*, na definição do Programa de Ação e no seu processo de reconhecimento formal? (QA3)
 - a) Se sim: O processo de seleção foi adequado, eficaz e eficiente, tendo criado as etapas e prazos necessários? As condicionantes ao reconhecimento formal ou recomendações foram pertinentes? A pontuação final obtida na grelha de mérito foi justa?
 - b) Se não: Teve oportunidade de dar os seus contributos ao Programa de Ação do Polo ou *Cluster* numa fase posterior ao reconhecimento formal? O atual Programa de Ação é relevante e suficiente? Existem lacunas?
2. Considera que o reconhecimento formal do Polo ou *Cluster* foi importante para a maturação e estruturação das fileiras/setores? Os associados representam a cadeia de valor da fileira/setor? Há fragilidades a este nível? (QA4)
3. Os referenciais específicos e grelhas de mérito que existem atualmente (de enquadramento setorial e territorial e de identificação de critérios de inserção de projetos nos Polos ou *Clusters* reconhecidas) são suficientes e relevantes? Prevêem as tipologias de despesa mais importantes? Permitem apoiar projetos que contribuem para o efetivo crescimento da fileira/setor via reforço da competitividade, da internacionalização e da IDI?
4. A empresa já apresentou alguma candidatura enquadrada no Polo ou *Cluster*? (QA5/QA6)
 - a) Se sim: Que razões conduziram ao parecer não favorável?
 - b) Se não: Porquê?
5. A empresa já apresentou candidaturas ao QREN/PRODER/PROMAR? Tem algum projeto em curso com o apoio de fundos comunitários?
6. Considera que a estrutura de gestão do Polo ou *Cluster* é adequada face aos objetivos pretendidos de promoção da competitividade e inovação da fileira/setor? A Entidade Gestora envolve os associados nas atividades de animação, coordenação e gestão do Polo ou *Cluster*? E nas atividades de avaliação? Existe outro tipo de atividades do Polo ou *Cluster* em que a empresa está envolvida? A empresa tem dado contributos diretos a estes níveis? Esses contributos são utilizados para a melhoria da estratégia e ação do Polo ou *Cluster*? (QA7/QA8)
7. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para promover a internacionalização da fileira/setor? (QA9/QA14)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado à ação do Polo ou *Cluster* a este nível?
8. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios? (Q10)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado a ação do Polo ou *Cluster* a este nível?
9. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para um melhor desempenho da fileira/setor ao nível da inovação e de outros fatores dinâmicos de competitividade? (Q11/QA14)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado a ação do Polo ou *Cluster* a este nível?

10. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para um melhor desempenho da fileira/setor ao nível das atividades de I&D? (Q12/QA14)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado a ação do Polo ou *Cluster* a este nível?
11. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para a intensificação das atividades de colaboração e cooperação (com entidades do SCT, outras entidades de suporte, entre grandes empresas e PME, etc.)? (Q12/QA14)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado a ação do Polo ou *Cluster* a este nível?
12. O Polo ou *Cluster* tem contribuído para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos das fileiras/setores em áreas prioritárias? (QA14)
 - a) Se sim: A empresa beneficia das atividades do Polo ou *Cluster* a este nível e/ou contribui para os resultados da fileira/setor a este nível?
 - b) Se não: Que fatores têm limitado a ação do Polo ou *Cluster* a este nível?
13. Existem outros contributos do Polo ou *Cluster* que gostasse de evidenciar?

1.8. Guião da entrevista – Outras Empresas Relevantes

OUTRAS EMPRESAS RELEVANTES

1. A empresa conhece os Polos de Competitividade e Tecnologia ou *Clusters* reconhecidos formalmente?
 - a) Se sim: A atividade central da empresa enquadra-se em algum desses Polos de Competitividade e Tecnologia ou *Clusters*? Qual? Conhece a entidade de gestão desse Polo ou *Cluster*, outras empresas associadas e o Programa de Ação?
 - b) Se não: Gostaria de ter mais informação sobre esse Polo ou *Cluster*?
2. Que motivos estão subjacentes ao facto da empresa não se ter associado [caso conheça o Polo ou *Cluster*]?
3. A empresa tem interesse e intenção de se tornar associada do Polo ou *Cluster* em questão?
 - a) Se sim: Porquê? Que vantagens lhe parecem existir?
 - b) Se não: Porquê? Que condições seriam necessárias ao Polo ou *Cluster* para que houvesse interesse da parte da empresa em associar-se?
4. A empresa foi alguma vez convidada a fazer parte do Polo ou *Cluster* ou a participar em alguma das suas atividades? Gostaria de ser?
5. Conhece os instrumentos e mecanismos cofinanciados que existem atualmente e que criam um enquadramento específico para projetos enquadrados nos Polos ou *Clusters*? (QA5/QA6)
 - a) Se sim: Esses instrumentos e mecanismos parecem ser interessantes e relevantes? Permitem apoiar projetos que contribuem para o efetivo crescimento da fileira/setor via reforço da competitividade, da internacionalização e da IDI?
 - b) Se não: Gostaria de saber mais sobre esses instrumentos e mecanismos?
6. A empresa já apresentou alguma candidatura ao QREN/PRODER/PROMAR? Tem algum projeto em curso com o apoio de fundos comunitários?
7. Considera que o reconhecimento formal do Polo ou *Cluster* possa ter sido importante para a maturação e estruturação da fileira/setor? Traduz-se ou pode vir a traduzir-se em contributos significativos para a fileira/setor ao nível da internacionalização, da atratividade e competitividade dos territórios, da inovação e investimento em fatores dinâmicos de competitividade, das atividades de

I&D, das iniciativas colaborativas (entre empresas e entre estas e as entidades do SCT) e do reforço das competências e qualificação dos recursos humanos? (QA4/QA9 a QA14)

8. A empresa tem interesse em beneficiar das atividades do Polo ou *Cluster* a estes níveis e/ou contribuir para os resultados da fileira/setor?

1.9. Grelha de Análise de Conteúdo – Autoridades de Gestão dos Vários PO Financiadores das EEC-Clusters (Exceto POFC)

DADOS GERAIS – AUTORIDADES DE GESTÃO DOS VÁRIOS PO FINANCIADORES DAS EEC-CLUSTERS (EXCETO POFC)			
Entrevistador	Ana Couto, João Medina, Sara Brandão		
Instituição	AG1, AG2, AG3		
Entrevistados	Representantes das Autoridades de Gestão		
Data	Outubro de 2012 a Dezembro de 2012		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR (“CITAÇÃO”)	FREQUÊNCIA
Enquadramento das EEC-Clusters (QA1)	Articulação entre entidades	<p><i>A articulação das autoridades de gestão, entenda-se da autoridade de gestão do COMPETE, com as autoridades de gestão dos PO Regionais, foi e é boa, é muito estreita no que respeita a sistemas de incentivos as empresas. (AG1)</i></p> <p><i>...eficiência coletiva era suposto integrarem, na sua articulação com o QREN, outros instrumentos também, portanto, não apenas os apoios diretos as empresas, reembolsáveis ou não reembolsáveis, à I&D, à inovação e à qualificação, mas também integrarem outros instrumentos... (AG1)</i></p> <p><i>...uma articulação com o PRODER (no caso do florestal e do agroalimentar), não teria excluído isso e com outros instrumentos de política... (AG1)</i></p> <p><i>...diria que articulação foi razoavelmente boa, porque foi particularmente forte, a área de sistemas de incentivos, mas noutras dimensões envolvendo outros instrumentos, verdadeiramente, não houve articulação significativa. (AG1)</i></p> <p><i>... ao nível da I&D não empresarial, o apoio para projetos de investigação de natureza universitária, está no COMPETE. O apoio ao equipamento ou à construção de infraestruturas para centros de investigação está nos PO Regionais. Digamos, não houve aí uma articulação significativa a esse nível, e entre isso e aquilo que podiam ser digamos os programas de algumas estratégias de eficiência coletiva. (AG1)</i></p> <p><i>Há também alguma articulação com o PO fatores de competitividade porque é quem de facto tem a responsabilidade de acompanhar e avaliar de forma periódica as EEC. Regularmente e, numa base de colaboração, reportamos ao Compete os projetos âncora que vamos aprovando e fazemos normalmente um ponto de situação desses projetos âncora aprovados, que são sobretudo de natureza pública e alguns de natureza privada. (AG2)</i></p>	6
Instrumentos de política pública cofinanciados (QA2)	Coerência interna (complementaridade e abrangência)	<p><i>...são abrangentes e que não há grandes lacunas nem sobreposições. Sinceramente, eu ao acho que o leque de instrumentos do QREN é bastante completo.... (AG1)</i></p>	2

		<i>...acho que basicamente o leque de instrumentos é abrangente, é complementar e há sempre melhorias, sempre ao nível de cada instrumento em si, sempre no sentido de simplificação. (AG1)</i>	
	Coerência externa (alinhamento com instrumentos não cofinanciados)		
	Eficácia (discriminação positiva e alinhamento com as prioridades de eficiência coletiva)	<i>...penso que neste período, essa discriminação não foi muito marcada. E eu acho que há boas razões para isso. Em boa verdade podia dizer que sim, que houve uma discriminação positiva e formalmente houve, mas na prática não houve...Porque as próprias estratégias de eficiência coletiva eram de criação muito recente e depois cada caso é um caso... (AG1)</i> <i>...as autoridades de gestão, eu também tive essa percepção, entenderam que não tinham que subordinar as prioridades do programa às estratégias de eficiência coletiva, sobretudo quando elas ainda tinham representatividade muito limitada e elas próprias também não tinham ideias muito definidas, sobre o que é que pretendiam fazer. (AG1)</i>	2
	Eficiência (adequação dos recursos financeiros)		
Reconhecimento formal (QA3)	Adequação dos processos	<i>... sim, embora ache que tenha havida uma abordagem diferente nos Clusters, de baixo para cima, e nos Polos, de cima para baixo. (AG2)</i>	1
	Resultados dos processos	<i>Houve coisas que não correram muito bem e penso que o mais importante foi o que foi construído de baixo para cima e não de cima para baixo, por muito incentivos que criemos se as dinâmicas não estiverem no território depois o próprio conceito de Cluster não existe. (AG2)</i>	1
Contributos do reconhecimento (QA4)	Efeitos ao nível da maturação e estruturação dos setores/fileiras		
Mecanismos de apoio (QA5) e projetos complementares (QA6)	Criação de mecanismos de apoio	<i>Nos sistemas de incentivos, nos avisos de abertura dos concursos, foi criado um referencial para identificar quais eram os projetos empresariais que seriam considerados como integrando uma estratégia de eficiência coletiva ou não, e em vários concursos foram criadas dotações orçamentais específicas para o caso de estratégias de eficiência coletiva. (AG1)</i> <i>Para apoiar uma estratégia que tinha sido definida, nos SI majora-se a taxa de incentivo se se pertencer a uma EEC e na análise do mérito regional, se o projeto pertencer a uma EEC tem maior mérito. Nos concursos não específicos também é valorizada essa inserção na EEC havendo um diferenciação positiva na análise do mérito. (AG2)</i> <i>Mesmo em termos de timings de abertura, quando os projetos estavam maduros o suficiente, em termos de estratégia havia alguma consertação e alguns orçamentos específicos para as estratégias de eficiência coletiva. (AG2)</i> <i>As tipologias dos projetos incluídos na tipologia ECC-Clusters são claramente tipologias que se enquadram no financiamento FEDER, que é um dos Fundos atribuídos pelo AG3 (1,283 mil milhões de euros previstos na Programação), sendo o outro Fundo, o Fundo de Coesão com uma dotação claramente superior (3,059 mil milhões de euros) e com uma vocação infraestrutural nas áreas dos transportes e ambiente e desenvolvimento sustentável.</i> <i>A vocação do AG3 no que concerne ao FEDER foi desde</i>	4

		<i>logo direcionada para o Desenvolvimento Urbano, por um lado através do desenvolvimento das redes nacionais de infraestruturas e equipamentos urbanos, tendo em conta uma opção voluntarista para o reforço da procura de serviços específicos e uma visão prospetiva do desenvolvimento do sistema urbano e por outro lado, com a dinamização de respostas inovadoras aos problemas e procuras urbanas. (AG3)</i>	
	Adequação dos mecanismos de apoio	<p><i>Eu acho que tem havido alguma dificuldade em estabelecer referenciais para os projetos complementares, que é disso que estamos a falar. Os projetos âncora estão identificados em concreto. Os projetos complementares não estão identificados, podem surgir e serem classificados como projetos complementares inseridos numa estratégia de eficiência coletiva, isto no caso dos projetos empresariais. (AG1)</i></p> <p><i>Eu acho que tem havido alguma dificuldade em ter um referencial que seja claro, ou seja, eu pessoalmente percebo que a questão não é fácil, saber porque é que o projeto empresarial A AG1 enquadra-se numa estratégia coletiva e o B não se enquadra, não é fácil definir isso em abstrato. Ou melhor, é fácil definir isso em abstrato, não é fácil depois em concreto, à luz dos elementos de uma candidatura, identificar isso. Tenho algumas dúvidas sobre a eficácia, não tenho a certeza absoluta que projetos aos quais se pôs o carimbo, passem a ser um projeto complementar e uma estratégia de eficiência coletiva. E outros em que se recusou esse carimbo, não tens a certeza que o critério tenha sempre sido discriminado de forma correta. (AG1)</i></p> <p><i>...no caso dos SI há critérios claros e transparentes para se considerarem os projetos como parte integrante das EEC. No caso dos projetos âncora, os projetos eram nominais, nesse caso muitos foram aprovados através do SIAC no COMPETE, as plataformas, as estruturas de gestão das EEC, e outros aprovados por nós. No entanto sendo projetos nominais já sabíamos que os projetos tinham financiamento, sobretudo os públicos. Nos projetos privados, âncora ou complementares, recorreram aos SI, com as majorações e discriminação positiva na análise do mérito. (AG2)</i></p>	3
	Eficácia	<p><i>...eu não lhe consigo dar dados quantitativos, mas em certas áreas é bastante significativo, por exemplo na área daquelas EEC emergentes que foram acarinhados por nós, os projetos âncora que nós aprovamos, representavam uma fatia muito significativa dos recursos. Nós não fizemos referenciais específicos para esses projetos âncora, nós fizemos, como já lhe disse, um concurso específico. Nos critérios de seleção, havia sempre critérios em que o fato do projeto estar inserido nas estratégias de eficiência coletiva era discriminado positivamente. (AG1)</i></p> <p><i>É expressiva, existindo muitos projetos financiados por nós. (AG2)</i></p>	2
Apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters (QA7)	Adequação dos recursos	<i>...Nós temos um problema em Portugal muitas vezes, nestas políticas, porque há sempre a ideia da parceira (parceria no bom sentido) público-privada, o estado e os seus organismos de apoio à competitividade e ao empreendedorismo, a AICEP, o IAPMEI, o Turismo, a ADI, a Direção Geral de Energia (que agora se chama Energia e Geologia). Em vez de conduzirem sozinhos um conjunto de ações que têm a ver com bens e serviços públicos de apoio à competitividade, de apoio ao empreendedorismo, de apoio à eficiência e tendem útil agregar em entidades</i>	1

		<i>privadas que perseguem objetivos de interesse coletivo. No fundo as estratégias de eficiência coletiva surgem também nesta perspetiva, como surgiram no QCA III as famosas PIP que eram as parceiras para iniciativas públicas, queria mesmo dizer isso. Mas está pressuposto que estas entidades privadas são, podem ser, associações empresariais, ou podem ser até entidades públicas como Universidades, mas não entidades com competência da administração central para intervir na competitividade etc., trazem recursos, trazem competências e trazem também, complementarmente, alguma capacidade financeira para as coisas terem sustentabilidade. Esta ideia está totalmente correta, mas na prática em Portugal, com raríssimas exceções, isto não se passa assim. Estas entidades são criadas, como foram as entidades gestoras das EEC-Clusters - têm 50, ou 60, ou 100 ou 200 associados, mas tendem a ficar dependentes a 100% de financiamento público, o que é uma perversão do modelo. E se é assim então é discutível que se crie mais essa plataforma. (AG1)</i>	
Mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação (QA8)	Adequação dos mecanismos		
	Resultados da monitorização, acompanhamento e avaliação		
Contributo da política de Clusters para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (QA9)	Evidências	<i>... as EEC permitiram completar a cadeia de valor e dar-lhe densidade, o trabalho em rede e a ligação às entidades do SCT permitiram criar e apoiar projetos empresariais inovadores e com vocação exportadora. Mesmo num setor tradicional hoje a preocupação é que as plataformas se coloquem à disposição do tecido empresarial. (AG2)</i> <i>A competitividade passa por inserir a plataforma nas redes internacionais que permitem o estabelecer contactos que são trazidos para as empresas e dão visibilidade ao território. (AG2)</i>	2
	Fatores facilitadores/condicionadores	<i>Devo dizer que sobretudo o papel da AICEP e o papel de algumas associações empresariais, muito rodadas na promoção comercial externa, claramente continua a ser superior a qualquer contributo proveniente das EEC (AG1).</i>	1
Contributo da política de Clusters para a atratividade e competitividade dos territórios (QA10)	Evidências	<i>... sem dúvida que a criação de algumas EEC contribuiu para a atratividade e competitividade da região. (...) sem dúvida que há aí um contributo muito grande. Mas o contributo mais evidente, deste processo, repito recente, de construção de EEC formais, estratégias de eficiência coletiva, na minha opinião sim, tem estado no fomento da interação entre os diferentes atores do sistema nacional de inovação e em concreto entre as empresas e as Universidades. Isso sem dúvida, em alguns casos é claríssimo, que de resto, era muito, estava muito presente na matriz inicial da definição do que eram os Polos de Competitividade e de Tecnologia, a dimensão tecnológica estava muito marcada. (AG1)</i>	1
	Fatores facilitadores/condicionadores	<i>Os apoios aos atores locais em termos técnicos, científicos e tecnológicos que estas plataformas potenciam tornam-nos muito mais capacitados para a concorrência internacional. Por muito apoio que as plataformas deem a estas empresas são elas que têm que ir sozinhas para o mercado, ou em pequenos grupos geralmente agregados por uma marca comum. (AG2)</i>	1
Contributo da política de Clusters para o robustecimento do	Evidências	<i>... as cadeias de valor completaram-se e densificaram-se. O sistema nacional de inovação envolve múltiplos atores e as relações entre esses atores, desde as entidades SCTN, as entidades financiadoras e articuladoras foram</i>	3

<p>Sistema Nacional de Inovação (QA11)</p>		<p><i>intensificadas, tornando as empresas mais competitivas e viradas para o comércio internacional densificando as relações. (AG2)</i></p> <p><i>Cada vez mais há uma relação entre as entidades do SCTN e as empresas e a investigação desenvolvida por essas entidades está cada vez mais ao serviço das empresas e da economia. (AG2)</i></p> <p><i>Em todas as EEC há projetos âncora ligados às entidades do SCTN através de plataformas tecnológicas e de conhecimento que têm um papel fundamental em perceber o que as empresas têm de fazer para inovar e adotar novos produtos, enfrentar novos desafios e estar à altura dos concorrentes. Hoje são essas plataformas que colocam os desafios às empresas e as convocam. (AG2)</i></p>	
	<p>Fatores facilitadores/condicionadores</p>		
<p>Contributo da política de Clusters para a melhoria da gestão dos fundos públicos e privados em termos do SCTN (QA12)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>...marginalmente contribuiu para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados, mas temos que ter a consciência que no estágio atual de estruturação da estratégias de eficiência coletiva, digamos a sua intervenção em matéria seja, como beneficiários, seja como enquadrando a sua intervenção em matéria de fundos públicos e privados do sistema científico e tecnológico nacional é apesar de tudo ainda bastante residual, digamos assim. Há muitas outras coisas que estão muito rodadas, que funcionam muito bem e que não passam, digamos, pelas estratégias de eficiência coletiva. Agora, marginalmente, eu acho que sim, que terá contribuído. (AG1)</i></p>	<p>1</p>
	<p>Fatores facilitadores/condicionadores</p>		
<p>Contributo da política de Clusters para a melhoria das práticas de colaboração (QA13)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Acho que contribuiu, embora haja 4 casos falados em 6 ou 7, nos casos mais virtuosos, em que em geral já havia um ativo de capital relacional que vinha de trás. Nos casos de estratégias de eficiência coletiva completamente "top down", muito comandadas pela administração central, pelo Ministério da Economia, eu acho que não contribuiu, nem deixa de contribuir. Depois nos casos digamos, de EEC associados a atividades emergentes eu acho que sim, sobretudo de cooperação intra-EEC. E depois há casos que não funcionam, um dia alguém há de dizer se se acaba com o apoio público ou se eles mudam de vida e se começam a trabalhar em conjunto. (AG1)</i></p> <p><i>Em termos de cooperação inter-Cluster eu acho que isso é sobretudo uma área para trabalhar no futuro, ainda não está muito desenvolvida, mas eu acho que podia também ser uma das virtualidades deste modelo das EEC era vir a criar algumas dinâmicas inter-Cluster, acho que sim. (AG1)</i></p> <p><i>Não é fácil trabalhar em rede nem partilhar a informação. No entanto, depois de haver um laço de confiança, é potenciada a partilha e isso tem acontecido devido às vantagens que acarreta. (AG2)</i></p>	<p>3</p>
	<p>Fatores facilitadores/condicionadores</p>		
<p>Contributo da política de Clusters para o reforço das competências e qualificação dos</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>...não tem grande intervenção nessa área que seja do meu conhecimento. (AG1)</i></p> <p><i>...uma das áreas onde se tem investido muito é nos seminários e nos workshops e na formação de empresários</i></p>	<p>3</p>

recursos humanos (QA14)		<p>e colaboradores em áreas específicas. A função das entidades que gerem os Clusters é também o de melhorar as competências das empresas do setor. (AG2)</p> <p>Uma falha que existe a este nível é que os PO regionais e o COMPETE não conseguem dialogar com o POPH, é muito difícil. Se financiamos a componente de investimento de uma empresa não podemos financiar a formação pois isso pertence a outro fundo. São dificuldades que todos constatamos. Nem regionalmente se consegue essa articulação, as prioridades deveriam ser determinadas pelo investimento e uma parte do fundo social europeu devia ser também determinada pelo investimento. (AG2)</p>	
Outros contributos	Outros contributos		

1.10. Grelha de Análise de Conteúdo – Autoridade de Gestão do POFC

DADOS GERAIS – AUTORIDADE DE GESTÃO DO POFC			
Entrevistador	Augusto Medina		
Instituição	PO1		
Entrevistados	Representantes da Autoridade de Gestão do POFC		
Data	Setembro de 2012		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR (“CITAÇÃO”)	FREQUÊNCIA
Enquadramento das EEC-Clusters (QA1)	Adequação face aos objetivos		3
	Articulação entre entidades	<p>Com a mudança de governo (2º governo de Sócrates) foi desativada a ligação com o POPH, com o Ministério da Agricultura, etc. (PO1)</p> <p>O contacto com o POPH vai no sentido de desenvolver programas de formação com a definição de competências-chave, em articulação com o reforço da mobilidade entre setores. (PO1)</p> <p>Relativamente aos PO regionais nunca foi fácil trabalhar em conjunto de forma eficiente, na medida em que a coesão estratégica na área das infraestruturas não foi cumprida. (PO1)</p>	
Instrumentos de política pública cofinanciados (QA2)	Coerência interna (complementaridade e abrangência)		1
	Coerência externa (alinhamento com instrumentos não cofinanciados)	As candidaturas PROVERE inspiram-se nos Polos e Clusters com incentivos significativos. (PO1)	
	Eficácia (discriminação positiva e alinhamento com as prioridades de eficiência coletiva)		
	Eficiência (adequação dos recursos financeiros)		
Reconhecimento formal (QA3)	Definição de prioridades	Na fase inicial existem iniciativas top down, estando o COMPETE encarregado da gestão do processo. (PO1)	1
	Adequação dos processos	Os programas de ação eram débeis. (PO1)	1
	Resultados dos processos	As diferenças entre Polos e Clusters eram nítidas ao nível da I&D e inovação, assim como no âmbito nacional e na aposta da internacionalização. (PO1)	1

Contributos do reconhecimento (QA4)	Efeitos ao nível da maturação e estruturação dos setores/fileiras		
Mecanismos de apoio (QA5)	Adequação dos referenciais	<i>No sentido de se evitar a criação de Clusters fechados, foi julgado importante criar novas associações. A ênfase foi atribuída à importância dos projetos âncora (ainda que não tenha sido definido o número), e nos concursos passaram a ser definidas prioridades tecnológicas. (PO1)</i>	1
	Eficácia dos referenciais	<i>Contrariedades foram identificadas ao nível da consistência do ponto de vista estratégico/político. (PO1)</i>	1
Projetos complementares (QA6)	Grelhas de mérito		
	Tipologias de despesas		
	Processo de seleção e seriação	<i>Foram definidas dotações orçamentais específicas, privilegiando as EEC. (PO1)</i>	1
Apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters (QA7)	Adequação dos recursos		
	Mobilização de recursos privados	<i>Foram aprovados os SIAC dinamização, havendo sempre um contacto próximo entre a Dra. Conceição Moreno e os promotores dos projetos em fase de candidatura. (PO1)</i>	1
Mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação (QA8)	Adequação dos mecanismos	<i>Para que o sistema financeiro dos organismos intermédios tivesse que ter uma atitude proativa privilegiando um pequeno número de áreas prioritárias, o COMPETE passou a intervir no processo de avaliação, aferindo os organismos intermédios. (PO1)</i>	1
	Articulação entre entidades		
	Resultados da monitorização, acompanhamento e avaliação	<i>O acompanhamento é realizado tendo por base relatórios semestrais (até à data atual, já se verificaram 6 relatos). (PO1)</i> <i>No primeiro ano, foram realizadas visitas a todos os Polos e Clusters. Contudo, tal não se constatou a seguir, devendo esta dimensão incidir nas componentes técnicas. (PO1)</i>	2
Contributo da política de Clusters para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (QA9)	Evidências	<i>Foi atribuída grande importância à internacionalização, em virtude da lógica dos Polos e Clusters estar subjacente à vertente internacional. (PO1)</i>	1
	Fatores facilitadores/condicionadores	<i>Existe falta de apoio político assim como falta de apoio ao nível da própria administração. (PO1)</i>	1
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para a atratividade e competitividade dos territórios (QA10)	Evidências		
	Fatores facilitadores/condicionadores		
Contributo da política de Clusters para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação (QA11)	Evidências		
	Fatores facilitadores/condicionadores		
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para a melhoria da gestão dos fundos públicos e privados em	Evidências		
	Fatores facilitadores/condicionadores		
	Instrumentos de apoio		

termos do SCTN (QA12)			
Contributo da política de Clusters para a melhoria das práticas de colaboração (QA13)	Evidências		
	Fatores facilitadores/condicionadores		
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos (QA14)	Evidências		
	Instrumentos de apoio		

1.11. Grelha de Análise de Conteúdo – Entidades Gestoras das EEC-Clusters

DADOS GERAIS – ENTIDADES GESTORAS DAS EEC-CLUSTERS			
Entrevistadores	Augusto Medina, Isabel Morais, João Medina, Susana Figueiredo, Sara Brandão, Ana Couto		
Instituições	EG1,EG2,EG3, EG4, EG5, EG6, EG7, EG8, EG9, EG10, EG11,EG12, EG13, EG14, EG15, EG16,EG17, EG18, EG19		
Entrevistados	Responsáveis Entidades Gestoras das EEC		
Período de realização	Outubro a Novembro 2012		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR (“CITAÇÃO”)	FREQUÊNCIA
Reconhecimento formal (QA3)	Adequação dos processos	<p><i>Não tenho nada a apontar. Parece que demorou um pouco mais tempo do que estava previsto (porque o reconhecimento de facto só veio em Março/Abril e só começamos efetivamente a trabalhar em Maio, quando veio o financiamento). Assim, antes do processo em si houve esta dificuldade: o setor não fazia parte dos setores estratégicos, o nosso setor não foi tido nem achado no processo do reconhecimento da EEC, souberam muito depois, mas a partir daí entramos na linha e correu bem. (EG1)</i></p> <p><i>Globalmente foi um processo adequado, eficaz e eficiente. (EG2)</i></p> <p><i>Não ficaram registos de qualquer problema que tenha ocorrido nesta fase. Há que recordar que todo o processo de candidatura para EEC e SIAC de dinamização foram contratados a uma consultora externa que terá sabido ultrapassar quaisquer questões que eventualmente tenham surgido. Este processo foi dinamizado numa fase anterior à presença de qualquer membro da atual equipa operacional. (EG3)</i></p> <p><i>Acho que foi um processo relativamente longo, fomos envolvidos pontualmente nos trâmites do processo. A EEC não estava prevista inicialmente no decreto-lei que saiu, no entanto a nossa indústria tinha feito um plano estratégico e tinha feito um plano de ação para os próximos 10 anos, em 2007. Do nosso ponto de vista, o processo de reconhecimento foi relativamente longo, o que acabou por condicionar o arranque das próprias iniciativas. Houve uma fase de reconhecimento prévio que durou cerca de 6 meses e isso fez perder alguma energia no início e as expectativas criadas junto das empresas foram desvanecendo, o que tornou difícil manter a EEC na expectativa. (EG4)</i></p> <p><i>Sim. O processo de seleção e avaliação pareceu-nos adequado, uma vez que permitiu fazer evoluir um trabalho conjunto ao longo das várias interações entre o COMPETE e a Entidade Gestora da EEC em colaboração com as entidades nucleares da estratégia e eficiência coletiva, as quais representam as várias tipologias dos atores envolvidos na EEC, como sejam empresas, associações e entidades do SCTN. (EG5)</i></p> <p><i>O processo de seleção e avaliação que precedeu o reconhecimento formal aproveitou o trabalho já desenvolvido pelas associações setoriais no âmbito de projetos anteriores, com contornos diferentes, mas com objetivos semelhantes. Nada a apontar ao processo de avaliação do reconhecimento. (EG6)</i></p> <p><i>O processo foi moroso. Desde a publicação até à promulgação demorou praticamente um ano, portanto, se tivesse sido mais curto, teria sido melhor para todos. Depois foi muito pouco o tempo, cerca de um dia, entre a receção do email a indicar a aprovação e com a minuta e a assinatura do contrato. A minuta do contrato devia ter sido enviada com mais antecedência. (EG7)</i></p>	19

		<p>Nós tivemos uma boa aceitação do processo na medida em que já vínhamos neste caminho. Pareceu-me que o processo foi, visto à distância, aquilo que era aceitável. Se calhar foi um pouco longo porque toda a gente estava a aprender. Isto é, quem estava a montar este processo também o estava a fazer pela primeira vez. Pareceu-me, acima de tudo, que os propósitos e as ideias faziam sentido e globalmente a nossa visão é positiva. Há uma questão que desde a altura foi recorrente: se calhar, era capaz de ter feito sentido ter credenciado menos entidades. A questão das designações polos e Clusters também acho que foi menos feliz, uma vez que na nomenclatura anglo-saxónica baralha o leitor. Há uma crítica que eu mantenho: aquando do processo de candidatura nós fomos desafiados a apresentar projetos de grande dimensão. Desafiamos toda a nossa cadeia de valor para apresentar projetos de grande dimensão e os projetos apareceram. Depois tive que fazer, digamos, andar com o chapéu na mão... afinal era a brincar, não é um projeto grande, temos que fazer um projeto mais pequenino, afinal já estávamos a ser ambiciosos... Eu tenho dificuldade em achar que tantas áreas são estratégicas. Há aqui sempre o problema da “subsidiodependência”, no sentido em que, e eu não tenho grandes dúvidas, de que isto tenha a ver com esta estratégia de eficiências coletivas. Se de facto vamos apostar em determinados setores, pois então devemos canalizar os recursos que temos para apoiar esses setores. Agora, eu acho que houve, e ainda há, uma ligação demasiado óbvia entre os polos serem uma forma de ir ao QREN, de ter uma majoração nos projetos. Eu acho que isto por si só é redutor ou não chega. Eu acho que os polos ou Clusters, como lhes queiram chamar, fazem sentido pela Clusterização, pelo facto de juntar os atores da cadeia de valor, a saber, a ciência, as empresas e os dinheiros públicos. (EG8)</p> <p>Como os pontos de partida eram muito diversos, apareceram iniciativas com graus de desenvolvimento muito diversos o que fez com que o processo de avaliação tivesse sido o processo de avaliação possível. Todas aquelas iniciativas que tinham algum potencial para terem sucesso foram selecionadas na primeira fase. Resumindo e concluindo, eu pessoalmente gosto de uma metodologia um pouco diferente, eu entendo a metodologia, mas gostava que há partida tivessem definido claramente quais eram as condições que deveriam existir para poder vir a ter o carimbo de polo ou Cluster. Aqui houve uma atitude voluntarista, vamos passar quase toda a gente e depois vê-se. Creio que teria sido uma metodologia mais eficiente. Eu prefiro este tipo de abordagem, mas compreendo perfeitamente a metodologia que foi seguida e naquilo que foi a metodologia seguida e nos timings que teve não considero desadequada. (EG9)</p> <p>Penso que os passos foram os corretos, a questão fundamental foi o tempo. Porque no fundo a demorar um ano neste processo, acaba por trazer algum impacto menos positivo no envolvimento dos associados, digamos, no dinamismo que se cria, nas expetativas que se propõem, que se colocam à volta de todo este processo. Portanto, digamos, a minha observação não é tanto relativamente às fases, é sim, relativamente ao tempo que todo o processo demorou. Têm que ser mais curtos. Porque, e concretamente na nossa área, um ano em termos do nosso setor é muito tempo. Ora, se nós iniciamos todo um processo de identificação de projetos estratégicos, chamados projetos âncora, e só passado um ano no fundo é que se tem a bênção relativamente ao processo, e se depois ainda inclusivamente se tem que fazer o concurso, imagine uma estratégia que começou a ser pensada em 2008 e que acaba por começar a pôr os primeiros pés no terreno basicamente em 2010. Portanto, é isto que eu penso que realmente tem que ser muito mais curto. (EG10)</p> <p>Tendo em conta a complexidade associada à seleção e avaliação de estratégias de eficiência coletiva, como é o caso das EEC, entendemos que o processo foi o adequado, devidamente publicitado, tendo envolvido as partes indispensáveis a esse processos. (EG11)</p>	
--	--	--	--

		<p><i>O processo de candidatura, seleção e avaliação não foi o mais adequado. Implicou a criação de uma nova associação para gerir a EEC. O tempo entre o reconhecimento e a abertura do concurso ao SIAC de dinamização foi muito curto, o que não permitiu que nos candiditássemos atempadamente e que implicou o posterior convite por parte do COMPETE para o SIAC de dinamização; Para além disso, não foram envolvidas todas as partes (p/ ex. falta de articulação com o PRODER, PROMAR e POPH). (EG12)</i></p> <p><i>Não, o processo foi algo extenso o que condicionou o arranque de alguns projetos. No entanto, era um processo novo para todas as partes o que o fez prolongar-se, demorando o tempo que tinha de demorar. (EG13)</i></p> <p><i>Sim o processo de seleção e avaliação que precedeu o reconhecimento formal foi adequado. Houve negociação e depois fusão de duas candidaturas. Tivemos todos a possibilidade de ter um projeto novo, nascido do somatório dos outros dois, e que mereceu aprovação do POFC com o qual se veio a firmar contrato. Devo-lhe dizer que considero exemplar, normalmente em Portugal como sabemos todos estes processos não existem. Houve um processo que eu considero exemplar que propiciou que tivéssemos uma EEC com melhores condições, com uma EEC de um grupo maior, mais representativo e portanto acho que foi um bom começo. Independentemente das vicissitudes e do tempo que nos levou, o que atrasou substancialmente, cerca de um ano o início da operação da Entidade Gestora que se criou para gerir esse processo, mas acho que de facto foi um bom exemplo de gestão deste tipo de processos. (EG14)</i></p> <p><i>Tinham pensado em algumas áreas estratégicas para a economia nacional, entre as quais não estava a desta fileira e, portanto, ao tomarmos conhecimento em Setembro, Outubro de 2008, imediatamente nos pusemos a caminho. No sentido de fazer valer uma das fileiras, que eu penso que tem tido um grande impacto na economia nacional e noutras economias. Foi um processo que encetamos à partida quando tivemos conhecimento, portanto não fomos pré selecionados. Não fazemos parte daquela elite que tinha sido considerada como estruturante para a economia nacional. Foi um processo que foi "bottom-up" e houve um conjunto de entidades, empresas e instituições que entenderam que poderia fazer esta EEC e, portanto, entendemos que com isto fomos colocados perante um mecanismo de concurso a que nos sujeitamos e que correu na altura de uma forma que nos pareceu clara e transparente. (EG15)</i></p> <p><i>Normalmente sim, porque até veio dar resposta àquilo que nós já vínhamos a fazer. Veio responder a uma necessidade que já existia efetivamente. (EG16)</i></p> <p><i>Foi um processo adequado, dentro das condicionantes que houve, de ser uma matéria muito nova e de quase ninguém perceber sobre o que estávamos a falar. Foi muito difícil perceber esta estratégia de eficiência coletiva, perceber a justificação para a criação destas entidades. Fizeram-se algumas confusões, na altura, foi interpretado que estas entidades poderiam ter o papel de federações. A dificuldade foi mais a de entender o processo. (EG17)</i></p> <p><i>O processo foi eficaz e eficiente mas demorou mais de um ano, o que fez com que fossem perdidas oportunidades em termos de parcerias. Levou muito tempo entre o início do processo e o ponto em que se pode começar a fazer alguma coisa. Houve muita reprogramação o que fez com que o processo se tornasse muito extenso. (EG18)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>É um processo no qual não nos consideraram no início. Não é não nos considerarem por questões das pessoas que lá estava, mas não estavam preparados para que um setor muito específico dissesse nós estamos aqui e temos direito ao “bolo” que vocês têm disponível. (EG19)</i></p>	
	<p>Resultados dos processos</p>	<p><i>As condicionantes e recomendações foram bem aceites, até porque foi uma entidade feita de raiz para este processo (ao contrário de outras EEC), liderada inicialmente por universidades, enquanto comissão instaladora, depois quando há eleições para os órgãos sociais, tivemos a mudança do perfil da Entidade Gestora, as universidades passam para bastidores e as empresas passam a liderar o processo, e mantém-se assim. Isso fez com que fossem muito bem aceites as recomendações. O Programa de Ação e nomeadamente os projetos âncora foram altamente remodelados porque sendo uma administração muito empresarial, “mete-lhes muita confusão” haver investimentos enormes (...) achou-se importante reformatar alguns dos projetos âncora para projetos que fossem mais de levantamento de necessidades e de informação que permitissem então às empresas pegarem nessa informação e trabalharem os seus casos próprios, em vez de termos investigação com “N” parceiros, e complicados às vezes esses consórcios. (EG1)</i></p> <p><i>Sim, consideramos que as conclusões do processo de seleção foram adequadas. Acho que globalmente o pessoal entendeu-as como uma sugestões de melhoria à estrutura que estávamos a tomar (...) Mas a falta de articulação das tutelas dificultou muito a atividade (...) Tivemos projetos âncora que são autênticas histórias romanceadas, de um lado para o outro e que não se conseguiram concretizar. ... Eram terra de ninguém! Porque nós nascemos num sítio, mas depois a concretização era noutra ministério, portanto não tinham nem enquadramento num sítio, nem enquadramento no outro. Foram sendo adiados e depois com as mudanças de governo que também ocorreram, quando às vezes estávamos perto de um caminho, entretanto... por isso é que se estava sempre a comunicar e a dizer o que é que são os polos... porque nem os ministérios são os mesmos, nem as pessoas são as mesmas, nem os ministros são os mesmos... (EG2)</i></p> <p><i>A maior alteração terá sido a redução do número de projetos-âncora propostos. De um total de 5 projetos propostos apenas 3 foram aceites. (EG3)</i></p> <p><i>As recomendações eram pertinentes uma vez que a interação entre EEC é fundamental. Depois durante a edificação do plano estratégico foi muito importante. Nós tínhamos definido os nossos mercados estratégicos e o que procuramos fazer foi desenvolver ações com outras EEC que permitissem a utilização de conhecimento desses setores estratégicos. No fundo as alterações fizeram o reforço das articulações dentro do que nos interessava. As alterações facilitaram a articulação entre EEC. Neste momento estamos envolvidos num projeto europeu de Cluster que procura criar sinergias, aprendizagem em conjunto. As alterações permitiram que atividades que não estavam previstas, como a realização de reuniões regulares com outras EEC e em alguns casos uma maior proximidade de ações. Relativamente à pontuação final obtida na grelha de mérito, a justiça é sempre uma coisa relativa. Eu diria que a nossa EEC foi uma coisa que nasceu de forma natural, ela emergiu da sua existência no terreno, só não estava reconhecido. Desse ponto de vista diria que fomos bem classificados, mas não estamos muito preocupados com a questão da classificação estamos preocupados em conseguir levar por diante aquilo que são as necessidades e os interesses das empresas que foram traduzidos no plano estratégico da EEC. Os critérios com pontuação mais baixa é um problema que tem a ver com a tipologia da nossa EEC. O indicador não mede o impacto que a EEC proporciona a jusante na cadeia de valor. (EG4)</i></p> <p><i>Sim. As conclusões do processo de seleção e as recomendações foram bastante pertinentes. Após a primeira</i></p>	

		<p>submissão ao COMPETE e conseqüente audiência prévia, o programa de ação foi reestruturado para uma melhor articulação entre os projetos âncora, os projetos complementares e as fontes de financiamento. Atualmente pode-se observar um Programa de Ação em pleno desenvolvimento orientado para uma incorporação nacional de I&D, engenharia e tecnologia em torno de grandes projetos em curso associados a players globais do setor, caso dos projetos “x” e “y”, que se articulam positivamente com as ações coletivas, os projetos de IDT e projetos de investimento em infraestrutura tecnológica da EEC. A pontuação na grelha de mérito pareceu-nos justa, face ao grau de adequação do Programa de Ação aos critérios do COMPETE. Decorrente da aprendizagem e forte envolvimento das principais entidades dinamizadoras da EEC, têm sido efetuadas várias melhorias em áreas como a intelligence (com o aumento da interação com a envolvente através de informação e análise relevante para os setores em causa, via site, newsletter, diários e pequenos alertas); como a promoção de transferência de tecnologia através de um maior envolvimento das entidades do SCTN nos programas em curso, bem como na área de valorização e internacionalização com maior proximidade à associação “x” e visibilidade internacional. (EG5)</p> <p>As conclusões do processo de seleção conduziram ao desenho do Programa de Ação proposto e aprovado. Atualmente verifica-se um desfasamento entre o previsto na altura e o executado, atendendo ao facto de se terem alterado variadíssimas circunstâncias e de as condições de mercado e de financiamento das empresas se apresentarem bem mais difíceis. (EG6)</p> <p>As conclusões do projeto foram talvez um dos aspetos mais negativos do processo. Em relação às grelhas de mérito, não sei como foram atribuídas as notas. É assim, eu falo aqui por mim porque quando a Entidade Gestora quando foi criada eu não estava ainda aqui, agora o que é esta grelha de mérito, como é que a pontuação está aqui feita? Como é que ela está atribuída? É porque repare, nós em todas as classificações que temos tido estamos sempre acima, depois o resultado nestas coisas vem abaixo, eu não compreendo. (EG7)</p> <p>Quanto à primeira parte do processo, era algo objetivo e que fazia sentido. Quanto à segunda, nunca percebi. Em sede de avaliação houve um processo de dirimir e integrar, o que para nós fez sentido. Faltaria, na opinião do avaliador, um certo reforço do papel da orientação para o mercado. Na altura, tivemos essa preocupação de sermos mais claros e mais explícitos na reformulação que fizemos ao Programa de Ação e acho que passou sobretudo por esclarecer uma coisa que é evidente: é que este setor, e sobretudo a indústria deste setor, é muito dependente da I&D e daí o grande peso que dávamos no Programa de Ação à I&D. Numa SWOT, temos como um ponto fraco deste setor a baixa densidade empresarial. Nós temos poucas empresas nesta área. Isto é, se temos como fator positivo boa ciência, boas instituições de ciência, uma ciência internacionalizada e globalizada, temos poucas empresas. Temos um conjunto delas que toda a gente conhece e que são muito interessantes, mas que cabem numa mão ou duas. Não temos uma profusão de empresas... Em alguns casos porque há dificuldades associadas ao setor. Mas os tempos estão a mudar. Quanto à pontuação final obtida na grelha de mérito, não conheço. (EG8)</p> <p>Numa segunda fase, não tanto na primeira fase, quando o Estado clarificou um pouco mais o que é que entendia como iniciativas que seriam enquadráveis nestes tipos de abordagem, as entidades focaram-se muito mais naquilo que cabe mais nas atividades da EEC e a qualidade dos planos de ação melhoraram substancialmente e ficaram relativamente uniformizados. Quanto à grelha de mérito, não tive acesso à grelha. (EG9)</p> <p>As recomendações foram tidas em conta. Havia também uma questão que eu me recordo que no fundo era colocar</p>	
--	--	--	--

		<p><i>uma maior ligação às restantes EEC. Nós, na prática, começamos por iniciar toda uma dinamização em volta das outras EEC a partir do ano passado. Mas a nossa EEC em si provocou uma certa dinamização, uma atividade inter EEC, com uma série de reuniões. Relativamente à grelha de mérito, teria sido importantíssima se ela tivesse sido apresentada no início. Porque permitiria de alguma forma corrigir algumas coisas que na prática nós, não sabendo, dificilmente conseguiríamos corrigir. Andamos um pouco a fazer as coisas de acordo com as ideias iniciais que tinham levado a essa pontuação sem termos de alguma forma possibilidade de corrigir. Achamos que o processo de classificação e de identificação da importância dos projetos possivelmente não foi o processo mais adequado no nosso entender, na medida em que alguns daqueles que considerávamos âncora tivemos que os passar para complementares. Daí a nossa reclamação e depois a correção feita por parte do COMPETE. (EG10)</i></p> <p><i>As conclusões do processo de seleção levaram a que não fossem considerados como projetos âncora dois projetos apresentados pela parceria. Embora não condicionassem o desenvolvimento da EEC, esses eram dois projetos importantes no domínio da formação dos recursos humanos. Em todo o caso, as ações que se pretendia levar a cabo relativamente a esses dois projetos, com alguns ajustamentos, acabaram por ser desenvolvidos, pelo que, na prática, esse não reconhecimento não afetou a estratégia delineada pelos parceiros da EEC. Consideramos que a pontuação final na grelha de mérito não foi inteiramente justa. A nossa EEC traduz-se numa parceria entre os mais representativos agentes do setor, públicos e privados, que partilham da mesma visão e da mesma estratégia para o desenvolvimento do setor em Portugal. Neste sentido, o que se pretendeu foi criar uma rede que, em primeiro lugar, desenvolvesse os projetos âncora, essenciais para a implementação daquela estratégia, e, em segundo lugar, definisse os termos e condições que iriam servir de base à avaliação quanto ao enquadramento subsequente de investimentos complementares nessa estratégia. O que significa que se trata de uma rede que foi aumentando a sua abrangência ao longo dos últimos anos, em função da apresentação, aprovação e execução dos investimentos, sobretudo por parte das empresas do setor, representadas no Conselho “x”. Ora, essa particularidade acabou por prejudicar a pontuação atribuída à EEC, por se ter entendido que a parceria que o compunha não tinha, de início, uma grande abrangência. Isto quando nessa parceria se encontra desde o início a Confederação “x”, parceiro social e que representa todo o tecido empresarial do setor. Importa, neste particular, ter em consideração a especificidade do setor em termos de modelo organizativo; de facto, a capacidade representativa da EEC, para ser efetivamente assegurada, não teve de se apoiar numa estrutura associativa muito atomizada, porque existe uma confederação agregadora – a “x”. Neste sentido, pensamos que na avaliação não foi tida em conta a capacidade desta EEC pelos parceiros que a compunham inicialmente, de gerar uma rede inclusivamente maior e mais abrangente do que algumas que constituem a base, hoje, de muitos dos Polos e Clusters. (EG 11)</i></p> <p><i>As conclusões foram pertinentes. Relativamente ao programa de ação inicialmente proposto implicou a reestruturação dos projetos âncora apresentadas, não só por não terem sido reconhecidos todos os projetos-âncora, mas também pela indicação de articulação com outras EEC cujos projetos eram similares. Quanto à grelha, desconhecemos a pontuação final obtida, bem como os critérios avaliados com pontuações mais baixas. (EG12)</i></p> <p><i>As conclusões do processo de seleção foram pertinentes. Houve a necessidade de criar um novo plano de ação e foi exigido que houvesse uma articulação efetiva com a EEC “x” e a EEC “y”. Os efeitos diretos dessas alterações foram uma concertação de atividades e estratégias no sentido de não haver duplicação de ações. Quanto à grelha de mérito, não sabemos. Não há ideia de a avaliação ter sido dada conhecer. No entanto, todas as áreas que foram sujeitas a avaliação sofreram uma evolução positiva, decorrente da própria implementação da EEC. (EG13)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>A recomendação do painel de avaliação foi no sentido de focalizarmos a nossa estratégia em áreas chave e inovadoras do setor. Pegar nessas questões como obra para a inovação e para a competitividade. Portanto, estas foram condicionantes, mas foram condicionantes que já estavam automaticamente cumpridas e foram facilmente aceites pelo COMPETE. Estas recomendações não implicaram nenhuma alteração no programa de ação, quer dizer, aquilo que estava proposto foi o que foi cumprido. Mesmo aquelas recomendações foram facilmente demonstráveis que estavam na estratégia. Quanto às grelhas de mérito, não tivemos conhecimento. Agora não tem é grande relevância, mas é um bom ponto de partida... (EG15)</i></p> <p><i>Sim as condicionantes que nos apresentaram foram as condicionantes que apresentaram à maioria dos Clusters, que foi o ajustar o plano de ação. O que acontece um pouco no setor é que sendo um setor emergente mesmo ao próprio nível de definição do próprio setor, cujas fronteiras são ténues, não há também uma consciência quer de classe, quer de setor per si. Depois a heterogeneidade ao nível institucional, leva a que ainda não haja, quer a consciência de grupo, quer as próprias atividades em conjunto. Os dois pontos onde tivemos pontuações mais baixas são talvez as maiores fragilidades do receio criado no setor. Temos vindo a fazer um esforço neste sentido e também há características do próprio setor, como por exemplo estamos a falar de um setor em que, de acordo com um estudo que fizemos recentemente, 97% das empresas, são microempresas. Estamos a falar de empresas de 1, 2 trabalhadores, o que dificulta bastante essa questão. Embora estejamos, obviamente, mesmo no que diz respeito ao nível de parcerias entre atores, acho que hoje em dia estamos muito melhores no que respeita a 3 anos atrás. A Entidade Gestora também ajudou a que essas parcerias fossem criadas, mesmo os eventos e iniciativas liderados pela Entidade Gestora são medidas que funcionam bastante e pomos em contacto diferentes tipos de instituições, que podem ser mutuamente ajudadas e acho que neste momento estamos muito melhor preparados do que na altura estaríamos, dadas as condicionantes. (EG16)</i></p> <p><i>Eu acho que esta situação, nem sequer, foi avaliada com o rigor com que deveria ter sido, porque os prazos para dar a resposta sobre a criação destas entidades foram tão curtos que, as pessoas que estavam a avaliar estas candidaturas, provavelmente, não tiveram tempo necessário para analisar bem as propostas que estavam a ser apresentadas. E, depois, deixe que lhe diga, também, penso que a candidatura depende, um pouco, do consultor que a desenvolve. Uns tiveram mais sorte que outros, talvez, quando foram ao encontro dessas pessoas que os ajudaram a montar aquilo que eles consideraram que era a sua estratégia. (EG17)</i></p> <p><i>A primeira decisão oficial veio com as condicionantes de os 23 projetos terem de ser agregados em projetos âncora, que resultaram em 4 projetos âncora. Posteriormente teve de ser deixado de lado um deles que tinha a ver com a qualificação e valorização dos recursos humanos e foi condição para o reconhecimento e criação da EEC. Quanto à grelha de mérito, não tinha conhecimento dessa avaliação, mas se levou ao reconhecimento foi justa. Os resultados que o setor está a ter como desempenho económico vão demonstrar o contrário; o crescimento numa altura de crise é notável. Nem todo o crescimento se deve às ações da EEC, mas há algumas iniciativas desenvolvidas pela EEC que resultaram em ajuda. O trabalho desenvolvido tem potenciado o desenvolvimento do setor e se for feita uma avaliação nesse sentido dentro de 5 ou 6 anos esses resultados serão maiores. (EG18)</i></p> <p><i>O grande ajustamento ao plano de ação inicial foi a exclusão de projetos. Não consideramos todas as recomendações pertinentes. Não aceitaram um projeto âncora proposto. Consideramos que não se justificam ações de</i></p>	
--	--	--	--

		<p>internacionalização conjuntas, com outra EEC, pois a especificidade do produto leva a que haja mercados e eventos próprios. (EG19)</p>	
	<p>Ativos regionais/nacionais, competências e infraestruturas</p>	<p><i>Sim teve em consideração os ativos regionais. Isto para explicar que às vezes o impacto em termos de infraestruturas no território (e porque há programas que aprovam projetos de nível nacional e outros regionais) não se consegue controlar (pelo menos do nosso lado), a duplicação de investimentos e isso é importante que seja pensado novamente. Nós recentemente fizemos uma proposta ao Gestor do COMPETE para que nós, com a ajuda deles, fizéssemos o levantamento de tudo o que é equipamento que está a ser financiado pelos projetos, sejam regionais, sejam nacionais, para termos uma base de dados para que deixe de haver duplicações de investimento, porque nós sentimos na pele estas situações. (EG1)</i></p> <p><i>Sim, foram propostas apenas ações que complementassem ou de algum modo enriquecessem os ativos já existentes. O Conselho Consultivo e o Conselho Científico da EEC, auscultados periodicamente, e também os Associados e Coordenadores de Fileira, detêm toda a informação relevante, que é tida em conta no planeamento das atividades, garantindo sinergias quando aplicável. (EG3)</i></p> <p><i>O território é a nossa base. Esta EEC tinha as instituições bem definidas e as infraestruturas de suporte. A única coisa que foi construída foi a Entidade Gestora para gerir a EEC. Todas as outras instituições já existiam. A base territorial e institucional é a base que dá consistência à EEC. Tem sido garantida uma clara articulação com ativos. Por um lado com o acompanhamento periódico que estamos a fazer, com a dinamização dos vários projetos que envolvem parceiros diferentes de diferentes áreas, sejam elas empresas ou parceiros do sistema científico e tecnológico, seja na própria dimensão internacional de afirmação da EEC nas redes de inovação europeias. (EG4)</i></p> <p><i>Sem dúvida. O Programa de Ação partiu de um trabalho de fundo de análise a nível nacional, envolvendo entidades públicas, associações e a Entidade Gestora, em colaboração com empresas e associações várias. O PA foi construído numa altura em que o setor estava a passar pela primeira crise, em 2008, sendo necessário encontrar novos caminhos para consolidar, especializar e diversificar o negócio das empresas do setor, promovendo parcerias com outras entidades de outros setores de atividade, para abraçar novas oportunidades de crescimento. Esta reflexão levou em conta as condições existentes ao nível das competências, infraestruturas e tecnologias e as necessidades para implementar uma EEC nacional para o desenvolvimento das indústrias do setor. A articulação é assegurada através de um modelo de gestão e liderança centrado na Entidade Gestora da EEC, em torno de duas ECC, na área “x” e “y” numa primeira fase, encabeçados por duas empresas, em torno das quais se juntam várias entidades complementares para a exploração conjunta de oportunidades de negócio nestas duas EEC. (EG5)</i></p> <p><i>Sim o programa de ação teve em consideração os ativos regionais/nacionais, bem como as competências e infraestruturas existentes nos territórios. A articulação entre os ativos regionais/nacionais tem sido efetuada normalmente. A rede criada encontra-se em funcionamento, estando interligada através de reuniões, transmissão de informação via email, newsletters, etc. (EG6)</i></p> <p><i>Nós temos um conjunto de associados que participam diretamente na vida da região e que estão distribuídos pelas principais regiões industriais do País, e não só, e também entidades que de uma maneira ou doutra nessas regiões também participam no desenvolvimento da atividade industrial, falamos das câmaras, das universidades, obviamente</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>que falamos das empresas também, estão representadas de norte a sul. (EG7)</i></p> <p><i>Há uma articulação entre as infraestruturas que existem. Nunca, no Programa de Ação ou iniciativas da EEC, há apelo à criação de mais infraestruturas, pelo contrário, a ideia é rentabilizar. Não é essa a nossa necessidade. A questão regional tem estado... Pela nossa história, e pelo facto de termos nascido a norte, tivemos que a certa altura que matar o pai. Isso era prejudicial à estratégia nacional. As pessoas da capital durante algum tempo “lá vêm aqueles tipos do norte”. Acho que não faz mal. Foi necessário esbater este pendor, porque o importante era ter uma coesão nacional porque o nosso objetivo é sempre global, toda a nossa estratégia é para o exterior e não faz sentido ter clivagens. Agora, há associada à dinâmica da EEC uma vertente muito regional. Se quiser, temos três polos: no norte, no centro e depois há Lisboa. Mas a dinâmica regional faz sentido porque estas EEC funcionam regionalmente. (EG8)</i></p> <p><i>A proximidade física entre os utilizadores finais e quem desenvolve é muito importante para a inovação no nosso setor. E portanto temos: por um lado, um setor industrial com empresas competitivas a nível internacional, temos entidades do SCT com competências internacionais e com experiência de trabalhar efetivamente com a indústria e com empresas (que às vezes não é tão vulgar) e temos, não sendo uma área muito reconhecida em Portugal, um número considerável de empresas, com exportações fortes e para além disso temos nesse universo um conjunto de empresas muito interessantes, com forte competitividade internacional, que exportam muito daquilo que produzem. Ao reconhecer que existiam essas componentes todas na região e no país (eu digo no país, e em particular na região norte, mas também na região centro) mas no País (até porque é uma EEC que tem cariz nacional), mas está muito concentrado na região norte e a seguir na região centro e foi precisamente ao reconhecer estes ativos todos, que não estavam ligados, que nós promovemos essa articulação. (EG9)</i></p> <p><i>Mesmo na construção do plano de ação, nós tivemos o cuidado de ir fazendo reuniões em diferentes sítios, até para facilitar a participação das diferentes entidades. (EG10)</i></p> <p><i>O Programa de Ação foi preparado tendo por base uma parceria estabelecida entre entidades privadas, representadas pela Confederação “x”, por agências regionais e por entidades regionais. No caso das entidades privadas, estas têm como associados empresas ou representantes de empresas. Em conformidade, o Programa de Ação foi estruturado exatamente tendo por base os ativos regionais e nacionais. A EEC envolve e integra em toda a sua ação todos os parceiros independentemente da localização da ação permitindo deste modo enquadrar as dinâmicas regionais e territoriais numa estratégia nacional que é definida pela autoridade nacional “x”, que também é parceira da EEC. Tendo em vista assegurar a articulação entre os parceiros, foi ainda criado o Conselho da Parceria, no seio da EEC onde todos os parceiros têm assento e onde são discutidas e analisadas todas as matérias associadas ao desenvolvimento da EEC. (EG11)</i></p> <p><i>Sim, o programa de ação teve em consideração os ativos, competências e infraestruturas existentes. Tem sido desenvolvido um esforço para garantir a articulação com municípios, instituições de ensino superior e de I&DT, associações empresariais e setoriais, entidades certificadoras. Essa articulação tem sido garantida através de: reuniões de articulação com as diferentes entidades; participação conjunta em projetos âncora; organização de eventos conjuntos; participação em comissões de acompanhamento. (EG12)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>Sim teve em consideração os ativos regionais/nacionais, não faria sentido se assim não fosse. É necessário ter em conta que a EEC é gerada a partir da primeira Associação Regional Empresarial Portuguesa com uma fortíssima ligação ao território e às suas empresas o que constitui, desde logo, um garante da articulação e ligação à expressão e força da Região e da sua estrutura empresarial. A articulação entre competências e infraestruturas tem sido assegurada com o acompanhamento periódico das várias entidades e com a realização de ações com os vários associados. Tem sido dada particular importância à ligação com as instituições de ensino superior da Região, em particular os institutos politécnicos. A própria sede de Entidade Gestora encontra-se numa infraestrutura já existente e as instalações são partilhadas. A articulação com a EEC “x” tem sido muito boa, no sentido de evitar ações sobrepostas traduzindo-se por um protocolo formal, onde se identificaram de forma precisa os pontos de cooperação. Para além disso, tem havido um esforço conjunto para que haja uma complementaridade e não sobreposição entre as infraestruturas tecnológicas mais próximas de cada EEC, pela especialização em determinadas áreas de intervenção. (EG13)</i></p> <p><i>Absolutamente sim. Estas são operações que têm como base aquilo que são as existências. Na altura nós tivemos uma fortaleza neste processo que foi o facto da entidade regional “x” ter tomado como opção de estratégia prioritária para o quadro vigente 2007-2013 o nosso setor. Essa raiz ligada ao território foi absolutamente essencial. Se nós formos hoje a ver os nossos projetos âncora, eles são de facto âncora, na medida em que se enraizou boa parte daquilo que foi a referência na prática dos modelos teóricos. (EG14)</i></p> <p><i>A ligação às infraestruturas existentes no terreno foi fundamental. Nós temos um conjunto de empresas que já tinham encetado por este caminho, sensíveis a este facto, tínhamos também um conjunto de associações empresariais encarregues de realçar o conselho consultivo, fazem parte de associações de carácter nacional e portanto tinham esta noção de que era preciso diferenciar as empresas no mercado. Para se conseguir efetivar esta aposta, da inovação pela sustentabilidade, a diferenciação de mercado através da sustentabilidade, quer no mercado nacional quer nos mercados internacionais, há que cruzar com esta vontade com a sociedade do conhecimento. A nossa preocupação foi pegar num conjunto de infraestruturas tecnológicas, já existentes, e montar dois projetos âncora que têm uma natureza coletiva: dois centros de competências, onde se procuraria reconhecer um conjunto de competências em termos de áreas estratégicas para o setor. Portanto está aqui a ligação aos agentes locais já existentes de procurarem ganhar competências nestes domínios, que não as tinham, estruturá-las para poderem prestar um serviço de apoio aos projetos dinamizados pela EEC. Isto permitiu, neste caso em particular, estabelecer uma rede através de um grupo piloto que tivemos ativo, e depois dos trabalhos que se sucederam, uma rede com agentes que estavam no terreno, empresas, municípios, universidades, centros tecnológicos portanto isto serviu para criar as tais ligações ... (EG15)</i></p> <p><i>O programa de ação teve em consideração os ativos nacionais e regionais. Nós tínhamos 3 projetos âncora e, dois são regionais, focalizados em duas regiões identificadas como potenciais representantes de fabricantes de produtos do nosso setor no país. (EG17)</i></p> <p><i>Sim, teve em consideração os ativos regionais. O nosso PA está dividido em 3 eixos que pretendem corresponder a toda a cadeia de valor do setor e como temos um grande impacto nos territórios, e no desenvolvimento de</i></p>	
--	--	--	--

	<p><i>equipamentos e produtos e há regiões em que este é o principal setor de atividade, a articulação entre entidades dentro da EEC é efetiva. Temos de trabalhar com câmaras e outras entidades. Muitas vezes é necessário puxar outros players, de fora da EEC, para potenciar essa articulação. (EG18)</i></p> <p><i>Óbvio, é isso que nos diferencia. O Programa de Ação foi feito tendo por base este trabalho, com o objetivo de se procurarem as competências onde existissem bem como as infraestruturas. (EG19)</i></p>	
<p>Características diferenciadoras</p>	<p><i>De facto houve este trabalho prévio de mostrar a importância do setor com números, o volume de exportações, o volume de negócios, com muitas das empresas a contribuírem para o PIB. Portanto, houve aqui um trabalho prévio para que fizéssemos parte dos 19. Até há bem pouco tempo não se falava nesta área, agora é uma moda, toda a gente fala no setor. Nós sentimos que contribuimos para isso. (EG1)</i></p> <p><i>Eu acho que é a nossa capacidade de gerar riqueza a nível do território, de uma forma descentralizada, na economia das exportações. Esta fileira representa 11% de todas as exportações portuguesas, é um setor muito importante, é um setor muito português, que trabalha muito aquilo que é totalmente feito cá. Importamos alguma coisa, mas pouco importamos face a outros setores de importação ao nível da matéria-prima. Nós em termos de VAB temos o valor de 74%. Somos um setor fortemente exportador, mais de 90% do que fazemos é exportado. (EG2)</i></p> <p><i>O facto de o nosso setor ser condição para o desenvolvimento económico. Por outro lado, a nível mundial, o mercado associado ao nosso setor está entre aqueles que maiores garantias oferecem de crescimento, e portanto existe seguramente mercado para as empresas nacionais nesta área. Portugal é visto como o país de referência no tocante ao nosso setor, o que facilita as exportações de produtos nesta área. A missão da nossa EEC está portanto alinhada com este contexto nacional e global. (EG3)</i></p> <p><i>Duas características: a primeira por ser uma EEC já existente e reconhecida até a nível internacional, a segunda pelo carácter infraestrutural. Esta indústria que compõe a EEC, a cadeia de valor da EEC, está na base da generalidade dos produtos que conhecemos. (EG4)</i></p> <p><i>1º Pela importância indiscutível que as indústrias do setor têm na economia de um país; 2º Pela matriz comum e respetivas sinergias ao nível das competências, tecnológica, produto e processo; 3º Pela forte orientação para os mercados globais; 4º Pela grande ambição refletida na visão da EEC ter Portugal como referência na conceção, desenvolvimento, fabrico e teste de produtos e serviços para as indústrias do setor; 5º Pelo âmbito onde se insere, integrando as orientações da política pública nacional e europeia para aumento das exportações, emprego e integração destas tecnologias; 6º Pela audácia e aderência do plano de ação à visão da EEC, através de projetos âncora e complementares associados à integração de competências e tecnologias em produtos e serviços da área; 7º Pela capacidade demonstrada de desenvolver um posicionamento estratégico colaborativo com os stakeholders do ecossistema e com impactos evidentes em termos de cadeia de valor das fileiras associadas; 8º Pelo trabalho de reflexão e de dinamização dos setores em causa, numa lógica de EEC (embora não formal), que tem vindo a ser desenvolvido pela Entidade Gestora e pela empresa “y”, em conjunto com os mais relevantes atores públicos e privados, há mais de 10 anos. (EG5)</i></p>	<p>18</p>

		<p><i>O facto da EEC representar três dos setores da indústria tradicional, com maior representatividade em quase todos os indicadores habitualmente usados (número de trabalhadores, valor das exportações, % PIB, etc.). (EG6)</i></p> <p><i>Eu acho que ao nível nacional teríamos 3 fatores principais: primeiro é o volume de negócios, depois as exportações que representam cerca de 10% das exportações do País, terceiro, o grau de integração das indústrias, quer dizer uma das chaves principais de sucesso das nossa indústrias é o seu grau de integração. É óbvio que se tivermos várias indústrias que são capazes de trocar entre sim, bens e serviços, matérias-primas, produtos intermédios, consumir as mesmas fontes de energia, por aí fora, portanto é óbvio que o resultado final é muito melhor do que se não houver essa integração. (EG7)</i></p> <p><i>Se fizermos a analogia com outros países, o nosso setor normalmente é uma das EEC que normalmente surge. Porque há aqui por um lado especificidade e, por outro, uma certa verticalização. Faz sentido juntar a cadeia de valor e há vantagens nesta abordagem integrada. Mesmo do ponto de vista de negócio, ninguém tem dúvidas que os próximos dez/vinte anos vão ser do nosso setor, pelas razões mais óbvias de evolução do mercado: o aumento da longevidade das populações, o envelhecimento progressivo. Depois, o peso social que o setor tem, não tem paralelo com nenhum outro setor. Há um impacto muito grande em várias áreas. Mas o nosso setor não terá par a nível da sociedade, em termos dos impactos que é capaz de gerar. E mesmo atualmente, do ponto de vista das indústrias e da capacidade de criar valor acrescentado, Portugal não estará no topo desse critério, mas no setor a nível global está com certeza duas indústrias do setor, responsáveis por esse maior valor acrescentado na Europa. Estamos a falar de valores brutais que não têm paralelo em nenhum outro setor. Em Portugal, há uma tendência de há uns anos a esta parte, de reformular um pouco o perfil produtivo da indústria nacional no sentido da incorporação de um maior grau tecnológico e realmente o setor tem crescido em termos de VAB. Nós temos mais ou menos apurado que nos associados da EEC (não somos obviamente toda a cadeia), temos qualquer coisa como 160 doutorados a trabalhar nas empresas. Como sabe, o facto de termos doutorados das empresas é uma das condições de sucesso para que flua o conhecimento da academia para as empresas. Este setor tem uma postura em termos de inovação que tem a ver com a sua sobrevivência. Faz parte do seu ADN. (EG8)</i></p> <p><i>Houve dois fatores. Por um lado a existência desta malha, segundo, ela não estar efetivamente potenciada. Há aqui um capital que não está a ser utilizado. Dois, sem dúvida foi também a qualidade do programa de ação e essa qualidade resultou sobretudo do trabalho que nós vínhamos a desenvolver desde 2003, quer a nível europeu, quer a nível nacional, nesta área. Quer nas plataformas europeias, quer depois no fórum “x” que nós vínhamos já a trabalhar esta vertente. Tínhamos muito trabalho de casa feito e isso permitiu-nos rapidamente construir um plano de ação sólido, ambicioso q.b. (em ser megalómano) e muito alicerçado num conjunto de atores bastante relevantes. Se olhar para a lista do grupo inicial, eram já cerca de 60 entidades. Muitas poucas EEC foram criadas com tantas entidades. Fizemos o triângulo de entidades desde o início... é que juntar na mesma iniciativa, a fileira e as entidades do SCT isso seria o natural, mas existe uma dificuldade: é que esta fileira não é um setor. O primeiro desafio foi convencer esta diversidade de atores a trabalharem em conjunto numa fileira (fazer apenas um CAE). O outro desafio foi juntar na EEC os setores utilizadores, porque nós poderíamos dizer que iríamos articular com as outras EEC que estão nos setores utilizadores), mas nós quisemos desde o início ter representantes dos setores utilizadores (dos nossos clientes) dentro da EEC. E isso foi salientado desde o início, foi ambicioso. Fizemo-lo mas foi, sem dúvida, um esforço grande. Eu acho que essas duas coisas foram aquilo que tornou este projeto diferente e promissor. (EG9)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>Por um lado, eu penso que em Portugal o setor tem realmente um papel relevante e tem havido ao longo da nossa história recente alguma capacidade de mostrar que somos capazes de fazer e que no fundo isso acaba por ter impacto no próprio desenvolvimento socioeconómico do País, portanto, temos uma história. Há todo um conjunto de aspetos, assim “bandeira”, mas há também toda uma atividade que ferve digamos à volta deste setor que o transforma num setor importante em termos económicos. Para já, num balanço que foi feito encontramos dezenas de milhares de empresas atuando neste setor. Mas por outro lado, o facto de serem transversais, isto tudo ser transversal aos setores, também poderia dar-se o caso de em vez de termos uma EEC, termos em todas as EEC a questão do nosso setor. (EG10)</i></p> <p><i>O setor é caracterizado por uma forte verticalização, sendo um setor estruturado em associações fortes e representativas, e a visão global e transversal é assegurada pela EEC. Ora, a lacuna que se verificava existir nesta cadeia de valor prendia-se com a inexistência de uma articulação sustentada com outros setores da economia como fator multiplicador para a internacionalização de Portugal e focada nos objetivos do Plano Estratégico Nacional do setor. A EEC é, pois, uma plataforma de interação com esses outros setores da economia, de modo a chamá-los para a interação e produção de sinergias com o setor, assim como um meio para promover e facilitar a internacionalização de outros setores de atividade, por ser uma montra, em Portugal, dos mais variados produtos nacionais. Foi esta potencialidade de catalisador de outras valências contextualizando-as com o setor que permitiu distinguir EEC enquanto uma EEC importante no cenário económico nacional. (EG11)</i></p> <p><i>Uma estratégia bem definida e orientada para as necessidades de um território e de um setor que se caracteriza maioritariamente por micro e pequenas empresas; o elevado número de entidades envolvidas; os projetos estruturantes de elevado contributo para o aumento da competitividade das empresas; as especificidades territoriais e do setor tornaram a estratégia proposta essencial para o desenvolvimento do território. (EG12)</i></p> <p><i>A EEC está inserida numa zona de forte tradição no setor, onde a nossa atividade está profundamente enraizada. A tradição, a importância e o potencial do tecido empresarial existente na região fizeram com que a criação da EEC fosse um passo natural e reflète a riqueza e estruturação empresarial do território. (EG13)</i></p> <p><i>Eu acho que aqui a questão essencial digamos principal, que terá estado na origem e reconhecimento para além de cumprimento de todos os requisitos do ponto de vista da seleção das Estratégias de Eficiência Coletiva, foi o facto de haver uma aposta na área do nosso setor, que do ponto de vista das políticas públicas era considerado, já na altura uma área de aposta política. Aparecer uma EEC nesta área julgo que teve, enfim um contributo grande. (EG14)</i></p> <p><i>O ponto mais forte acho que foi o facto de termos uma estratégia esclarecida e de termos os agentes da fileira que importava ter connosco e começar como disse nas associações empresariais. Houve uma série delas, associações empresariais, essa continua a ser a minha impressão, até agora são um parceiro fundamental por causa da ligação que proporcionam com os seus próprios métodos já instalados e portanto isto permite, numa fileira como esta que é muito transversal e que tem, se calhar de um ponto geral tinha agora terá menos 130 mil empresas, portanto é impossível, temos de ganhar aqui a lógica do bom exemplo indutor de outros comportamentos e as associações empresariais são um parceiro privilegiado para isso e portanto tínhamos um conjunto de associações empresariais nacionais, que nos permitiram com elas chegar mais facilmente aos seus associados. Esta mensagem, esse aspeto da ligação com a rede da fileira, acho que foi um aspeto positivo. O facto de termos algumas empresas grandes e</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>pequenas de diferentes setores e temos um conjunto de entidades de I&D na altura já nossas associadas, portanto à gestão da Entidade Gestora e demonstradas numa candidatura e portanto esta interligação entre estes três setores era um fator fundamental e depois porque este é um setor que naturalmente tem impacto sobre a economia. (EG15)</i></p> <p><i>Eu acho que este é um setor com muito potencial, muita tradição. (EG17)</i></p> <p><i>Somos um setor que tem claramente características de Clusterização. Somos um setor que está presente no território onde mais nenhuma atividade económica consegue estar. Contribuímos para o equilíbrio territorial que é necessário ter em Portugal, temos indústria extrativa em locais que se não estivéssemos lá, mais nada existia. A criação da EEC foi essencial para que esta atividade pudesse ser desenvolvida com eficiência coletiva. Somos um setor que beneficia se estiver estratégias de eficiência coletiva. (EG18)</i></p> <p><i>Eu acho que primeiro já estávamos no mercado, já existíamos, já tínhamos trabalho feito, depois a ameaça..., se não nos reconhecerem ou não nos conhecem, nós vamos continuar a existir e vamos continuar a trabalhar, com menos velocidade, mas vamos continuar. Além disso, a Entidade Gestora conhece bem o território e o setor; Outra questão é a governança, quem governa esta associação e Entidade Gestora são as empresas. (EG19)</i></p>	
<p>Contributos do reconhecimento (QA4)</p>	<p>Grau de desenvolvimento e competitividade empresarial</p>	<p><i>Acho que temos que ser honesto, principalmente as entidades que arrancaram em 2008/2009. Três anos é muito pouco para medir determinados indicadores. E eventualmente, haverá alguns que subiram ou desceram e que por acaso estão connosco, mas que não têm a ver com a nossa atividade. Agora que há externalidades que possam se indicar como impacto da nossa atividade há: nomeadamente, e no nosso caso específico, as empresas trabalharem em rede, haver por exemplo empresas que já conseguem juntas trabalhar um grupo de produtos para exportação, porque se conheceram neste ambiente, haver um conjunto de empresas que nunca tinha despertado para a investigação, porque faziam o seu dia-a-dia e achavam que não era necessário e também, através de nós, perceberam a importância de manter alguma atividade de inovação, nem que seja incremental, e conseguiram arranjar parceiros tecnológicas, e através de projetos ou através dos seus próprios recursos internos conseguiram crescer um pouco. Agora se me perguntam quanto cresceu... nós temos dados e estimativas, agora há uma margem de erro grande ainda, porque 3 anos é pouco. Assim, VAB há de aparecer porque há projetos, porque há empresas e universidades que procuram parceiros via EEC e é muito importante, volume de exportação... estamos a trabalhar muito para isso, há de aparecer no próximo ano ou dois... investimento em I&D é um assunto que nos preocupa para que esse investimento deixe de ser o que foi até agora (ou seja, não se investir muito nas instituições do sistema científico porque estão abertos os concursos e faz-se o trabalho e depois mete-se na gaveta), queremos inverter esta situação e vamos ter em breve uma reunião com todas as entidades do SCTN (reitores e presidentes) para que possamos apresentar a nossa estratégia de internacionalização para os próximos anos e perceber como é que as universidades podem contribuir para as metas que estabelecemos via inovação para a internacionalização. Quanto a novas empresas, têm aparecido alguns casos de empreendedores (jovens que acabam a licenciatura ou estão desempregados) e que aparecem espontaneamente e dizem “eu preciso de ajuda, queria montar um negócio assim e assado”, nós identificamos parceiros e acompanhamos e tentamos perceber se depois houve alguma coisa, mas a decisão é da pessoa. Postos de trabalho criados, é difícil. As empresas estão a despedir. É esse o panorama. (EG1)</i></p> <p><i>Relativamente a esses níveis que falou concretamente (porque repare, estamos a falar de empresas que são grandes</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>exportadoras, que já o eram, somos líderes mundiais), não estávamos à espera da EEC para um conjunto dessas coisas que aí estão. Portanto há aí um desajuste entre aquilo que é o desafio que nos foi proposto e a forma como depois nos avaliamos, porque não faria sentido perguntar a estas empresas se estavam à espera disto para resolver os seus problemas de ligação aos centros de investigação, de internacionalização ou de desenvolvimento de novos produtos. (EG2)</i></p> <p><i>Não temos dados quantitativos que permitam fazer esta avaliação. (...) A perceção da EEC em relação ao impacto na comunidade empresarial, obtida através do contacto direto com as empresas, é que a ação da EEC tem favorecido o contacto com novos parceiros e potenciado novos negócios, designadamente no âmbito projeto de internacionalização em curso. (EG3)</i></p> <p><i>A indústria do nosso setor está muito centrada num domínio específico e necessita de se atualizar do ponto de vista tecnológico. Esta indústria é uma indústria de capital e conhecimento intensivo e exige fortíssimos investimentos anuais em novas tecnologias. Com a EEC houve um acesso generalizado das empresas aos programas de incentivos que ajudaram a modernizar as empresa o que fez com que estivessem mais preparadas para o caminho que tem que fazer para entrar nos setores estratégicos, já há empresas com salas limpas de produção, há empresas a trabalhar por turnos, houve uma maior qualificação das pessoas e a generalidade das empresas tem um ou outro projeto de inovação ou investigação, houve um maior entrosamento com as universidades. Deu-se um salto qualitativo que é muito importante que não pare, porque os nossos concorrentes internacionais também o estão a fazer. Aceleramos o passo para podermos evoluir ao mesmo ritmo. O indicador que o demonstra é que só Portugal e a Alemanha é que não perderam quota de mercado, houve a entrada de novos fornecedores no mercado e a nossa indústria conseguiu manter as quotas de mercado, é um bom sinal de que conseguimos manter a competitividade e as nossas exportações continuam a crescer. Isso é muito importante. Por outro lado conseguimos diversificar mercado, reduzimos um bocado o peso da europa nas nossas exportações e aumentámos para outros mercados e países que estão a crescer muito depressa. Esta estratégia permitiu reforçar a competitividades e o posicionamento estratégico da indústria no mercado internacional. (EG4)</i></p> <p><i>A EEC contribui de forma significativa para o desenvolvimento e competitividade, nomeadamente através dos grandes programas em torno de áreas chave. Referindo, como exemplo, o programa “x” Portugal participa, pela primeira vez, num grande programa de desenvolvimento de um equipamento, com intervenção desde a fase de conceção e engenharia, até à produção de módulos complexos para esse equipamento. Com este programa, são dados os primeiros passos para a integração de empresas nacionais nas primeiras linhas das cadeias de fornecimento de uma grande empresa internacional, reforçando o valor acrescentado da participação nacional. A importância do agregado económico pode, ainda, ser aferida pelos seguintes valores: Volume de negócios: 10.894 M€; VAB: 2.731 M€; Exportação: 8.725 M€; Investimento em I&D: 50 M€; Postos de trabalho: 51.000. (EG5)</i></p> <p><i>Evolução significativa, atendendo ao número de projetos apresentados a fundos comunitários, que se traduzem num maior número de empresas exportadoras, maiores volumes de exportação, mais postos de trabalho criado, etc. Este é a EEC que apresenta, quase na maioria dos sistemas de incentivos, maior percentagem de empresas e maior volume de investimento. (EG6)</i></p> <p><i>Tenho dúvidas se me perguntar o que teria acontecido sem a EEC. Algumas destas dinâmicas são naturais e de alguma</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>forma podem ser aceleradas ou dinamizadas. Boa parte já existia, foram agrupadas e ordenadas, não foram inventadas nestes últimos 4 anos. Considero que existem resultados inquestionáveis na forma como as empresas passaram a conhecer outras empresas. Agora isto é um processo lento até o processo fluir. Esta fertilização cruzada entre os parceiros funcionou. Funcionou muito naqueles projetos mobilizadores. Um dos outcomes desses projetos, mais dos que os projetos em si, são os projetos que já nasceram, as iniciativas que já nasceram dos parceiros. O facto de estarem num projeto em que têm que reunir frequentemente e têm trabalho para fazer em conjunto... Em termos de exportações, nós temos alguns valores... eu não consigo dizer qual foi o peso da EEC. Temos dados sobre o número de investigadores na indústria sobretudo, que conheceu um salto brutal, temos algum atraso no acesso a essa informação (os últimos dados serão em 2010 e dados provisórios para 2011), doutorados também, como já vimos, a nível de VAB já fizemos algumas contas e as coisas vão nesse sentido de um aumento considerável, que é manifestamente superior à situação anterior à constituição da EEC (mas, mais uma vez, é difícil dizer qual foi o contributo). Depois temos sempre esta dificuldade de isolar o setor como um todo da parte produtiva, isto é, há se calhar uma estagnação no volume de negócios global do setor, mas tem sobretudo a ver com cortes que todos conhecemos a nível de preços em determinados produtos, mas quando falamos em volume de negócios, o tecido produtivo, em determinadas áreas do nosso setor, os valores das exportações estão a aumentar. Portanto, acho que a indústria está bem. (EG8)</i></p> <p><i>Também aqui o aumento do volume de negócio das empresas e das oportunidades para fazer negócio tem aumentado, apesar do péssimo ambiente (e deveria ser por aqui que eu deveria ter começado) económico, a péssima conjuntura, porque este projeto arrancou na pior altura, arrancou no início da crise em 2008. E neste momento a área das tecnologias de produção é, como dizem os meus amigos alemães, é o primeiro sítio onde as empresas cortam, quando há falta... corresponde ao investimento, se a empresa estiver numa situação com suas tecnologias atualizadas pode estar 3 ou 4 anos sem investir sem perder muito, é o primeiro sítio onde as empresas cortam e é último sítio em que retomam. Apesar deste contexto muito difícil, o número das vendas e das exportações das empresas de tecnologias de produção associadas ao polo tem vindo a evoluir. Um outro indicador que nós achamos muito importante que é VAB, tem vindo também a ter uma evolução muito positiva. Isto não se conseguia sem o polo, não teria sido possível agregar estes elementos. (EG9)</i></p> <p><i>Não é fácil responder a esse tipo de perguntas até porque nós estamos num período relativamente curto da vida dessas iniciativas. Por outro lado, uma grande parte dos projetos ainda está numa fase onde os seus resultados ainda não podem ser muito avaliados. Agora, o que é que nós em termos de EEC temos feito que de alguma forma pode contribuir um pouco para isso? Apenas de forma indireta, promovendo reuniões de discussão entre diferentes tipos de entidades. Reuniões de discussão que pretendiam identificar possíveis consórcios para mais tarde, se puderem, criar este envolvimento entre inovação ou entre entidades do sistema científico e as empresas. Portanto nessa linha de uma forma indireta, eu penso que podemos dizer que a ECC contribuiu, agora para quantificar isso, é muito difícil e inclusivamente mesmo se nós quisermos obter alguns elementos mais precisos, estatísticos etc. mesmo hoje a informação que nós temos é sempre a informação de 2010, 2011, portanto não temos de maneira nenhuma capacidade para refletir essa questão. (EG10)</i></p> <p><i>Com a criação da EEC e a definição das linhas de orientação em matéria de enquadramento na estratégia dessa EEC, assistimos ao enquadramento e à adesão de um número assinalável de empresas. Com efeito, constata-se o envolvimento direto de 128 empresas "x", que, em conjunto, representam a cadeia de valor do produto "x", que se</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>propuseram executar investimentos na ordem dos 403 milhões de euros e para os quais foram aprovados incentivos financeiros na ordem dos 231 milhões de euros. Este número representa perto de 30% do número de empresas “x” apoiadas no âmbito do QREN, salientando-se que a EEC foi reconhecida em data muito posterior ao início das aprovações de financiamento ao abrigo do atual quadro comunitário de apoio. Em relação aos projetos aprovados, assistimos a um aumento do volume de negócios (comparado entre o ano pré-projeto e o 3º ano de exploração) de 292 milhões de euros para 668 milhões de euros, do mesmo passo que o volume de negócios internacional passa de 57 milhões de euros para 267 milhões de euros – para além do aumento muito substancial dos valores em termos absolutos, a percentagem de volume de negócios internacional sobre o volume de negócios total cresce de 19,5% para 40%, o que representa um esforço muito significativo no reforço da capacidade exportadora por parte das empresas em causa, em linha com as preocupações centrais da EEC. Ao nível do VAB, assistimos também a um aumento desse indicador de geração de riqueza de 50 milhões de euros para 225 milhões. No que respeita aos postos de trabalho criados, assistimos à criação de 2051 postos de trabalho. (EG11)</i></p> <p><i>Aquando do reconhecimento formal da EEC foi criada a Entidade Gestora, com o objetivo de estabelecer uma plataforma de concertação entre os principais atores do setor. As empresas estão agora “ligadas” não só à EEC, mas também entre si. É, no entanto, extremamente difícil quantificar os efeitos da atuação da EEC na competitividade empresarial. À data do reconhecimento não existiam dados de caracterização que nos permitam comparar a realidade atual com a data de reconhecimento. (EG12)</i></p> <p><i>A EEC está muito mais desenvolvida. Têm sido empreendidas várias ações e desenvolvidos vários projetos que têm contribuído para o aumento da competitividade das empresas que dele fazem parte. O número de associados passou de aumentou consideravelmente desde a constituição e representam mais de 1.750 milhões de euros de volume de negócios, 6.000 postos de trabalho, 400 M€ de VAB e 500M€ de exportações, valores muito relevantes. A proximidade existente entre a direção e equipa da ECC e as empresas associadas (todos os associados já foram visitados nas suas instalações pelo menos 2 vezes e a maioria mais de 3 vezes) tem sido uma estratégia fundamental para envolver as empresas na atividades e com isso promover a competitividade do setor. (EG13)</i></p> <p><i>Relativamente ao grau de desenvolvimento da atividade empresarial, de facto aquilo que houve foi a criação de uma rede, a existência de um conjunto de dinâmicas de parcerias na apresentação de um conjunto de projetos âncora e complementares. Contudo, não é ainda possível medir do ponto de vista quantitativo em termos destes indicadores uma taxa total daquilo que são os resultados diretos do Cluster, mas pode-se dizer que numa área específica do setor aumentaram as exportações. Ok, mas o aumento não foi por causa da EEC, foi porque a dinâmica do setor isso permitiu. Portanto, há sobretudo a questão da criação e da consolidação de uma rede ativa de parceiros, empresas, centros de I&D, outras instituições associativas, instituições da administração local que criaram uma dinâmica e que tem tido um papel importante neste domínio. (EG14)</i></p> <p><i>Esta questão quando se começa a tentar traduzir em termos de números é diferente da EEC e, enfim, é preciso ter alguns cuidados em relação a isso. Segundo dados recentes apresentados pelo Ministério da Economia, a fileira associada à nossa EEC tem uma balança comercial positiva e este é um fator importantíssimo do ponto de vista da competitividade. Agora depois também tem os seus problemas, mas que são muitas vezes de origem exógena, ou seja, esta crise que nós vivemos. Começamos aqui só mesmo no princípio da década com 130 mil empresas e tinha aqui portanto quase 630 mil trabalhadores portanto em termos emprego e aquilo que temos assistido é uma queda</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>permanente. Desde o início do verão encerraram duas empresas que eram fundamentalmente exportadoras. Essa é a sensação que se tem quando se faz uma apreciação sobre a competitividade, é dizer assim: o que nós conseguimos travar, não é tanto aquilo que nós conseguimos somar, mas aquilo que conseguimos travar. Temos produtos novos que já surgiram de sistemas novos. Alguns deles são a salvação, alguns são exemplos de produtos e sistemas que entretanto se conseguiram trabalhar aqui dentro da EEC. Agora considero difícil quantificar, traduzir isto em números. Nós trabalhamos com um universo de empresas mais estrito que estas 130 mil como é evidente. Esperamos é que elas tenham efeito indutor nas outras. Temos tido nesta dimensão nota de associados mais próximos que estão a internacionalizar-se e que estão a fazer um esforço. Mesmo pequenas empresas. Portanto, há sinais também de empresas que começam a cooperar com outras para poderem estar lá fora. Mas quantificar isto ainda é cedo. (EG15)</i></p> <p><i>No fundo o que se fez foi, por um lado mostrar aquilo que a região já era capaz de fazer, mas ainda muito numa perspetiva não empresarial, mas mais artística, sem ter necessariamente um valor económico imediato. Ou seja, de facto o trabalho a montante ainda não teve tempo de chegar ao mercado, porque ainda só trabalhou o contexto. As empresas que entretanto receberam apoios diretamente do COMPETE, essas podemos avaliar. Elas no fundo receberam apoio enquadrado na lógica da EEC, mas não tiveram nada a ver com a EEC, temos que ser honestos em relação a isso. Ou seja, a EEC ainda não teve enquanto processo de cooperação transinstitucional, ainda não teve de facto nenhuma eficácia, tirando casos pontuais, no valor empresarial associado. Esse valor se aconteceu, foi por mérito individual das estruturas e empresas e não pela Clusterização dessas competências. Por isso nós dizemos ao COMPETE, se querem avaliar por aí, é melhor desistirem da EEC, não vale a pena. Se, por outro lado, quiserem perceber se este contexto criou melhores condições, nós podemos demonstrar em todas as métricas possíveis que sim. Por exemplo, nunca as universidades relevantes da EEC estiveram tão próximas das empresas destes setores. Houve um imenso processo de desenvolvimento que parece nulo se formos apenas pela métrica da faturação. Portanto, não faltam estímulos no território. Não há ninguém que possa dizer que não encontra um espaço para trabalhar nos setores criativos, está resolvido esse problema. E não há ninguém que possa dizer que não tem apoio nenhum, porque há estruturas de suporte e também não podemos dizer que não há matéria-prima para trabalhar nos processos, faltanos essa capacidade de ganhar escala. E essa escala ganha-se por via da internacionalização e da digitalização, para nós tem sido muito claro nesses processos. (EG16)</i></p> <p><i>Pela primeira vez estamos exportar o valor acrescentado, não estamos a vender o que os outros vendem. (EG 17)</i></p> <p><i>Os dados falam por si. O setor cresceu 28% no primeiro trimestre em termos de exportação, é o maior aumento de sempre, isso é a prova que o setor está a cumprir o designio de se virar 'lá para fora'. Apesar de parte desse crescimento se dever ao facto do mercado interno ser inexistente, temos consciência de que o facto de o setor estar estruturado e preparado para vencer o desafio da competitividade não conseguia ter estes valores tão expressivos. Este setor já exportava 70% do que produzia, crescer num setor com este comportamento é notável. As empresas que não têm capacidade de se internacionalizar têm vindo a sofrer com a crise, ressentem-se e fecham portas. Ao nível do setor apesar de serem menos empresas valem mais. (EG18)</i></p>	
Nível de competências e de I&D		<p><i>Participação em redes, estabelecemos 3 protocolos que começam a dar frutos também, que começam a despontar. A nível de novos produtos, que é o nosso caso mais do que novos serviços, começam a haver casos interessantes, mais uma vez porque as empresas se conheceram neste ambiente e fazem parcerias e começam a experimentar e tem</i></p>	13

		<p><i>acontecido este tipo de parcerias porque nós trazemos para ambientes de seminários e outros ambientes (às vezes até um jantar ou uma reunião) e a conversa vai nesse sentido, suportada em atividades de networking. Número de patentes, não consigo controlar, para já é difícil porque depois há os contratos de consórcio entre as universidades e as empresas e há projetos que só agora é que estão praticamente a acabar, projetos complementares, de 2/3 anos e portanto a questão da propriedade intelectual só agora é que vai ser vista. (EG1)</i></p> <p><i>A EEC tem feito esforços no sentido de estimular a participação dos seus associados em plataformas de I&D europeias e também em projetos europeus (7^oPQ) e projetos SI, sendo feita periodicamente a divulgação das oportunidades. Está prevista a participação da EEC (representada por um dos seus Associados) numa outra plataforma. No que respeita à EEC, com a sua equipa operacional, está neste momento envolvida em 3 projetos para além do SIAC de dinamização, assegurando atividades de comunicação, marketing e alargamento de rede. Está também já integrada num consórcio de Clusters europeus, para além de ter já uma boa rede de contactos com redes nacionais. (EG3)</i></p> <p><i>A indústria desse ponto de vista cresceu muito, ainda terá de crescer mais, mas deu um salto muito grande. Por um lado temos mais empresas a participar em projetos de inovação, por outro temos já várias empresas com a certificação de IDI, estão a profissionalizar a inovação e a investigação. Isso tem permitido usar a inovação como estratégia de diferenciação. Eu diria que nestes 3 anos a indústria deu um salto muito considerável neste caminho do reforço das suas competências de IDI. (EG4)</i></p> <p><i>A EEC contribui de forma significativa para aumentar o nível de competências e de I&D, uma vez que: (i) envolve a participação em duas redes internacionais de elevada projeção, resultado de um projeto SIAC, desenvolvido no âmbito da EEC como projeto complementar. Os dois projetos âncora das duas EEC envolvem pelo menos duzentos e cinquenta recursos altamente qualificados, entre a Entidade Gestora, as entidades de suporte e as empresas. O projeto “x”, liderado por Portugal, envolve, para além de outros parceiros nacionais, vários parceiros internacionais relevantes. Número de patentes: 20 (10 associadas ao projeto âncora; 4 associadas a um projeto de postos de carregamento, entre outras); Número de Marcas: 3 (associadas a projetos e submetidas por uma empresa). (EG5)</i></p> <p><i>Os projetos em desenvolvimento pelos Centros Tecnológicos, em si, e enquanto impulsionadores de conhecimento que despertam às empresas, tornam os resultados deste indicador bastante satisfatórios para a EEC. (EG6)</i></p> <p><i>Em termos de investimento em I&D, há uma certa tendência para estagnação no último ano fruto da conjuntura. Se comparamos com outros setores, percebemos que o setor está senão a escapar ileso à crise, pelo menos, está a conseguir passar mais ou menos sem grandes mossas. A nível de ciência, os dados provisórios que temos para 2011 em termos de publicações mostram que continua a haver um acréscimo. Depois, para tudo o resto é cedo demais, sobretudo em termos de indicadores quantitativos a dez anos é muito complicado avaliar qual vai ser o impacto. (EG8)</i></p> <p><i>Em termos de competência de I&D, foi dado um salto muito significativo entre o que era antes e o que é agora. Primeiro porque há um conjunto de projetos de I&D que resultam das atividades do da EEC. Nós fizemos uns eventos a que chamamos, com uma plateia que é composta por empresas da fileira do setor e pelas instituições do sistema científico em que numa tarde a empresa utilizadora apresenta-nos a empresa, os seus principais desafios em termos de processos produtivos, fazemos uma visita à empresa e depois existem umas horas para se discutirem aquilo que</i></p>	
--	--	---	--

		<p>podem ser soluções, porque do lado da plateia surgem proposta de soluções. Não se trata de apresentações comerciais, mas sinaliza-se o interesse ou então fazer a ligação com outros setores em que existem soluções que podem ser adaptadas. Ou mesmo, detetar-se que de facto não existe nada para resolver a situação, mas alguém do sistema científico e tecnológico pode efetivamente demonstrar interesse em fazer um projeto para estudar o problema com a empresa. Temos vindo a fazer uma por mês ultimamente. É um projeto ambicioso e dessas sessões há já vários contratos que estão a decorrer e há já vários projetos de I&D que estão a decorrer. Para além disso temos o grosso do nosso programa de ação, que são dois projetos mobilizadores que reúnem 40 parceiros com 12 milhões de euros de Investimento que corresponde a um salto significativo não só de I&D, mas sim de I&D colaborativo, ou seja, não é um somatório de projetos individuais de empresas, mas são projetos de desenvolvimento conjunto. Há aqui um efeito multiplicador dos investimentos em I&D e que estão a beneficiar várias empresas. Nós temos cerca de 40 subprojetos assim. Nós temos cerca de 42 parceiros envolvidos, mas o número de participações de cada parceiro em mais do que um projeto é exponencial. Isto corresponde a um esforço e um aumento do envolvimento das empresas em projetos de I&D muito grande. Isto também se reflete depois também em termos de números em Investimento de I&D que está depois reportado para estes 3 anos. Em que é que pois isso se reflete em termos de competitividade, de participação em rede e de produtos? Estes projetos estão muitos deles a desenvolver produtos novos, produtos e serviços novos, que depois vão colocar no mercado, mas para além disso estão já a potenciar que elas façam já mais negócio com os produtos que já têm. A EEC é uma iniciativa para fazer negócio e também projetos de I&D. (EG9)</p> <p>No âmbito da atividade da EEC, a I&D centra-se maioritariamente no domínio das ciências sociais. É objetivo da parceria, concretizado no âmbito do projeto Rede de cooperação de I&D para o setor, levar a agenda de preocupação do setor a outras áreas mais tecnológicas que, ainda que não tradicionalmente focadas no setor, podem trazer forte impacto nos fatores de competitividade, nomeadamente, as TIC e a Eficiência Ambiental. Neste sentido, estão envolvidos no diálogo sobre a agenda de prioridades do setor centros de investigação e universidades nacionais e estrangeiras. Destaca-se ainda a colaboração com um projeto que envolve 6 universidades Europeias e uma entidade em Portugal na área das redes de conhecimento. Decorrente deste contacto, está em negociação o lançamento ou participação em algumas iniciativas, a assinatura de um protocolo de colaboração com uma instituição de ensino superior, entre outros. A natureza atomizada do tecido empresarial do setor, dificultando a participação direta das empresas em processos de I&D, e a novidade das áreas científicas consideradas, tem levado a um período longo de transposição das ideias de projeto em ações concretas pelo que estas, e um número considerável de outras iniciativas, só deverão vir a tomar forma ao longo de 2013. (EG11)</p> <p>O nível de competências e de I&DT aumentou significativamente com a atuação da Entidade Gestora da EEC. Alguns exemplos de atuação são: o apoio ao desenvolvimento de novos e melhorados produtos, a realização de várias ações de capacitação nomeadamente ao nível das tendências de inovação, a realização de estudo das principais oportunidades económicas e de inovação nas várias fileiras, com a respetiva divulgação junto das empresas e incentivo à sua aplicação. (EG12)</p> <p>O nível de competências de I&D tem aumentado. Nota-se maior envolvimento das empresas em atividades de IDI. A EEC tem integrado algumas redes e com isso arrastado empresas. (EG13)</p> <p>Houve por esta via um despertar de interesse e aposta num conjunto de centros de I&D para a questão do setor. Existem casos de centros de I&D reconhecidos a nível nacional e a nível internacional, mas que não são reconhecidos</p>	
--	--	--	--

		<p>no nosso setor. A partir do momento em que começaram a trabalhar numa série de EEC, estes centros de I&D começaram a desenvolver algumas linhas de investigação e alguns projetos. Houve aqui um despoletar, um reforçar de competências de I&D para o setor, junto de um conjunto de institutos de investigação já existentes e que começaram a apostar no nosso setor. (EG14)</p> <p>Não sei se conseguimos quantificar o número de projetos, temos é a noção que, no âmbito do Sétimo Programa Quadro, começámos com o departamento de produção e sistemas de uma universidade, a ter 2, 3 empresas, depois começámos a ter mais empresas. As reuniões que tínhamos pretendiam desenvolver candidaturas, no sentido de criar redes. (EG17)</p> <p>Em termos de ID ao longo dos últimos 3 anos cresceram cerca de 13%. As empresas apostam mais em atividades de ID. Neste setor durante muitos anos os números de ID ligados ao setor vinham das empresas de produção de equipamento. Agora a I&D é transversal a todas as empresas do setor. (EG18)</p>	
<p>Relações entre empresas e instituições de suporte</p>		<p>[A natureza colaborativa] tem vindo a emergir. De uma maneira subtil ainda porque as empresas ainda não reconhecem que há universidades que podem resolver os seus problemas porque são muito académicas e depois as universidades também acham que as empresas são muito apressadas, que querem as coisas para amanhã e não podem porque as coisas levam o seu tempo. Este trabalho tem sido muito pontual, nós em 2010, antes de abrirem as candidaturas para copromoção, fizemos aqui um roadshow com algumas empresas e fomos explicando, com as universidades tentando perceber quais eram as competências de cada uma, sedo que no nosso caso, quase todas fazem o mesmo (é muito engraçado) e às vezes o que faz a diferença é o investigador (sabemos que aquele vai responder melhor do que o outro, o outro está mais ocupado...) e conseguimos ter esse filtro e as empresas reconhecem-nos como entidade mediadora porque conhecemos as pessoas mais do que a instituição. (EG1)</p> <p>É evidente que o que está aqui em causa é a capacidade de dinâmica que nós temos de pôr coisas em conjunto e de explorar as mais-valias e os procedimentos destas três fileiras, mas não foi a constituição da EEC que nos deu acesso às Universidades, ou que nos fez conhecer as Universidades, ou os Centros de Investigação, ou que nos abriu novos mercados. (EG2)</p> <p>Considera-se que a EEC tem contribuído para pôr em contacto as empresas com as entidades SCTN, oferecendo oportunidades de networking e colaboração cruzada, inclusivamente com outras EEC. Já nos foi dito que esta estratégia é útil e produtiva. (EG3)</p> <p>A interação cresceu alavancada na IDI, principalmente na inovação. (EG4)</p> <p>A dinâmica de interação entre empresas e entidades de suporte é significativa, prova disso são os projetos aprovados e em curso. Na Estratégia de eficiência Coletiva da EEC, foram inseridos projetos de diversas tipologias que envolvem um total de 43 empresas, 4 universidades e 7 centros de I&D. Ao nível das ações coletivas, foram aprovados 12 projetos com um investimento total de 4.7M€. Em relação aos projetos de IDT, considerando apenas os dois projetos âncora da EEC, correspondendo a um total de 18.3M€. No que respeita ao investimento em infraestruturas</p>	<p>15</p>

		<p><i>tecnológicas, considera-se um total de 21,5M€ em 3 projetos. Este projeto traduz-se na construção da infraestrutura física e tecnológica a instalar até final do próximo ano. Salientamos também o lançamento de uma rede de I&D internacional associada a um programa, em parceria com várias instituições de ensino superior e de I&DT. (EG5)</i></p> <p><i>Os projetos de internacionalização apresentados pelas entidades de suporte da EEC espelham a vastíssima experiência e sucesso de interação entre as empresas na construção de ações em grupo, com benefícios setoriais e empresariais. (EG6)</i></p> <p><i>Fizemos uma iniciativa que é o desenvolvimento de temas de I&DT ao nível doutoral, isto é, o que é que as empresas pensaram, entregar estes temas de I&DT a pessoas que se pretendem doutorar e que têm a capacidade de desenvolver ao melhor nível os mesmos temas, quer dizer que o que se fez foi uma parceria muito forte entre as 5 principais universidades do País. Estas 5 universidades, em conjunto com as empresas da Entidade Gestora, desenvolveram um curso de formação avançada, de tal modo que as empresas têm por exemplo 3 temas que são prioritários, temas de I&DT que gostariam que fossem acarinhados, estudados, desenvolvidos de uma forma dedicada por alguém com capacidade para isso. A pessoa que é selecionada em simultâneo e em conjunto pelas universidades e pelas empresas, essa pessoa vai para a empresa trabalhar. Em relação à dinâmica das interações entre empresas e entidades de suporte temos também os grupos de trabalho. (EG7)</i></p> <p><i>Esta é uma das nossas bandeiras. Criamos uma plataforma que pretende precisamente facilitar e estimular relações e cooperação entre empresas e entidades. (EG10)</i></p> <p><i>Uma EEC no nosso setor distingue-se dos demais, desde logo por se tratar de um setor com uma grande quantidade de subsetores. Por sua vez, estes subsetores caracterizam-se por um tecido empresarial muito atomizado de micro e pequenas empresas, que ganham expressão através das associações representativas (por sua vez agregadas na entidade “x”). Em conformidade, a dinâmica de interação da EEC ocorre através da entidade “x”, que representa o tecido empresarial português neste setor, assim como através das entidades regionais do setor, com responsabilidades na área da construção do produto do setor. Para além disso, salienta-se a criação de uma plataforma eletrónica, promovida por uma Associação e enquadrada na EEC, que visa dar resposta aos riscos e oportunidades detetadas na indústria do setor em Portugal, visando a melhoria global da rentabilidade, da produtividade, da competitividade e do conhecimento das empresas do setor, e que promove a dinamização de uma rede entre as várias comunidades que compõem o universo relevante do setor (incluindo assim empresas, respetivos fornecedores, alunos e universidades). Por outro lado, um dos projetos âncora, tem como objetivo o aperfeiçoamento das novas aplicações já desenvolvidas para a desmaterialização da relação da EEC com as empresas, através da integração das bases de dados de suporte, tendo como referência aquele registo nacional, alargando o seu âmbito e desenvolvendo novos serviços de maior valor para as empresas e a administração pública nacional e regional do setor. (EG11)</i></p> <p><i>A dinâmica de interação entre empresas e entidades de suporte foi amplamente potenciada com a criação desta plataforma de concertação entre estes atores. A EEC posicionou-se claramente como facilitador da ligação entre as empresas e as entidades de suporte. (EG12)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>A dinâmica de interação entre empresas e entidades de suporte tem crescido bastante, têm sido promovidas atividades congregadoras que visam a cooperação entre empresas. O trabalho de colocação em contacto das diferentes partes (empresas e instituições de I&D) tem sido fundamental para isso. Foram já induzidos pela EEC mais de 20 projetos colaborativos entre empresas e entidades de suporte, não só a nível de I&D, mas também a outros níveis de colaboração. A interação e cooperação entre empresas e entidades de suporte tem sido um dos pilares principais da atuação da EEC que atravessa os diferentes níveis de atuação da EEC (EG13).</i></p> <p><i>Agora tem sido este trabalho de começar a construir estas relações de cooperação que neste primeiro triénio andamos a fazer. Isto por vezes é pouco mensurável. Há trabalho aqui estruturante que temos feito com entidades, na única componente de inovação por relações diretas com as empresas mas também nós próprios enquanto Entidade Gestora. Por exemplo, tivemos aqui um projeto que está a terminar agora em Fevereiro, que tem um conjunto de associações empresariais, mas também envolve a componente da investigação. Foi um processo natural que nós procuramos incentivar ao qual há sempre muitas, enfim diversas posições porque nós não estamos habituados a trabalhar em conjunto. Este é um problema elencado já por vários especialistas mas estamos perante a evidência de que só trabalhando em conjunto é que poderemos chegar a determinados níveis e eu penso que isto entra. Depois temos vários exemplos disso entre empresas do próprio setor, e que decorreram até da presença em grupos de trabalho nossos que lançaram por exemplo produtos em conjunto, pelo facto de terem estado sentados juntos. Alguns projetos complementares da EEC também apontaram neste sentido. São produtos (alguns muito recentes) que os diferenciam e que lhes valem pontos no mercado nacional. (EG15)</i></p> <p><i>Essa é a nossa principal base de trabalho que é começar por também desenvolver estas interações entre empresas, instituições de apoio, outro tipo de entidades que não empresas do setor associado à EEC, para o aumento da competitividade. (EG16)</i></p> <p><i>Claramente, as empresas estão muito mais abertas a falar com as instituições de suporte. Sentimos isso e temos promovido essas dinâmicas. (EG17)</i></p> <p><i>A ligação de empresas a outras entidades tem registado crescimento pela evolução no perfil de investimento associado ao setor. Há já vários projetos de empresas em colaboração com várias entidades. Há a preocupação de a investigação não ficar na gaveta e a preocupação de divulgar os resultados. As empresas estão muito mais vocacionadas para a investigação. Começaram a perceber que o caminho não é o standard, o caminho é fazer diferente e distinguirem-se dos seus concorrentes e para isso precisam de empresas de desenvolvimento de equipamento e de entidades que investigam e fazem testes aos produtos, as entidades que têm a massa crítica para evoluírem nessa área. (EG18)</i></p>	
	<p>Importância do reconhecimento</p>	<p><i>Foi condição sine qua non – sem o reconhecimento não seria possível atingir o nível de estruturação atual da cadeia de valor. Com efeito, o setor tem duas tutelas. No entanto, há uma faixa cinzenta de empresas que ou podem ir aos dois lados, ou não podem ir a nenhum. É muito complicado e nós começamos a perceber muito isso quando se fala em internacionalização. Há uma data de CAE que não são elegíveis para nada, é impressionante. O que é que nós temos vindo a fazer e sentimos logo quando começamos: a economia não falava com o nosso setor e o nosso setor não falava com a economia, completamente separadas. Houve um trabalho de bastidores, que não tem indicadores, não tem nada, tem sido muito importante e no final de três anos de conversa de um lado e do outro e de marcar reuniões</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>conjuntas com as duas tutelas. (...) Há muita dispersão e esse trabalho de acabar com a distorção por causa do problema das duas tutelas, sem o reconhecimento da EEC não tinha existido, até porque as associações que já existiam estão muito ligadas ao setor e continuariam longe da economia. Portanto, nós termos nascido na economia foi muito importante porque fazemos a ligação da cadeia toda. (EG1)</i></p> <p><i>Foi condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. Eu faço um balanço global de desenvolvimento. Reconhecemos que conseguimos evoluir como grupo, como dinâmica e como sentido de fileira, de forma bastante profunda. Lembro-me da dificuldade que nós tínhamos no início em pensar na fileira como um todo e o que é que nós poderíamos desenvolver se vissemos os três setores como um todo. Isso foi um desafio muito grande porque na altura nunca nos tínhamos sentado a três na mesma casa, com o mesmo propósito. Acho que há uma evolução, acho que há uma maturidade e um sentido de pertença a uma fileira. Portanto acho que há, passados estes anos, um reconhecimento por todos nós, de que conseguimos dar o salto em termos orgânicos, em termos estruturais e em termos daquilo que é a nossa missão, com a noção de que há muito por fazer. Acho que há um reconhecimento que muito foi feito, muito foi conseguido, há uma maturidade, há uma evolução positiva e a noção de que faz sentido e que devemos continuar. Isto partindo exatamente desta visão, de que é a exploração desta dinâmica de conjunto que é uma mais-valia, o facto de nos sentarmos e discutirmos e termos conforto institucional a todos os níveis e que transparece depois para as diferentes organizações onde nós estamos, eu acho que isso é uma coisa muito importante. (EG2)</i></p> <p><i>Foi uma condição importante, o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. Considera-se que a ação da EEC poderá ter contribuído para beneficiar o setor pela tipologia da sua atividade que complementa as atividades desenvolvidas por outras associações empresariais, com o enfoque no desenvolvimento da atividade produtiva associada ao setor. (EG3)</i></p> <p><i>É uma condição sine qua non e estratégica. Tendo havido uma automotivação das empresas para criar um plano estratégico o reconhecimento do Polo veio trazer recursos financeiros estrategicamente importantes para as empresas poderem reconquistar a sua competitividade no mercado internacional. Sem a EEC tinha sido muito mais difícil. As empresas teriam continuado a lutar, porque o fazem há anos, mas, com o atual estado da conjuntura internacional, teria sido praticamente impossível alcançar o mesmo nível de diferenciação. Diria que este processo deveria ter começado 5 anos antes. (EG4)</i></p> <p><i>Foi uma condição aditiva – o reconhecimento tem beneficiado o nível atual de estruturação da cadeia de valor mas este seria também possível sem o primeiro. Na continuidade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Entidade Gestora e por a empresa “x”, em conjunto com os mais relevantes atores públicos e privados, há mais de 10 anos, o reconhecimento da EEC tem permitido amplificar os efeitos de Clusterização promovidos em torno do setor e liderados pelas entidades nucleares, através de projetos que contribuem efetivamente para o desenvolvimento das indústrias do setor em Portugal. Este facto é relevante na fase de planeamento, mas torna-se determinante na fase de implementação da estratégia de eficiência coletiva, que sendo bem estruturada e dinamizada por empresas e entidades com vocação para missão coletiva, permite atingir resultados muito importantes ao nível da incorporação nacional nos grandes projetos de investimentos destes setores. (EG5)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>Condição aditiva – o reconhecimento tem beneficiado o nível atual de estruturação da cadeia de valor mas este seria também possível sem o primeiro. (EG6)</i></p> <p><i>Não tenho dúvidas que o reconhecimento foi importante. Eu acho que a EEC, enquanto realidade que emergiu, do próprio setor com alguma componente espontânea, foi importante e foi determinante. O reconhecimento ajudou a esse processo, acho que ficaria mal não dizer isso. Acho que foi importante para a “rapaziada do setor”, a nossa EEC ser referenciada nos programas do governo, no orçamento de estado. Este reconhecimento é importante porque dá uma ideia de corpo, um sentimento de pertença. Obviamente que por si só não chega. Agora acho que foi um contributo interessante, sobretudo para aquilo que me parece que é a grande missão de uma iniciativa como esta, que foi fazer uma melhor ligação das empresas entre elas e destas como um sistema científico. Portanto, foi condição importante, o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível (EG8).</i></p> <p><i>Aquilo que a EEC tem feito é basicamente dar continuidade a dinâmicas que já vinham de trás. Se não houvesse a EEC, esta articulação da fileira, dentro da fileira e da fileira com os setores dos utilizadores, nunca seria possível. A existência da EEC promove muitas sinergias e valor acrescentado. Sem a existência da EEC este tipo de dinâmicas, estas colaborações que atualmente existem nunca teriam acontecido. Não haveria condições para sentar à mesma mesa um conjunto alargado de entidades tão diferentes e entidades que nem se reuniam, quanto mais cooperarem... É aqui que esta EEC se demarca muito de outras existentes (não sendo a única...). A EEC reforça muito a relação cliente-fornecedor, como driven da inovação, numa perspetiva horizontal, ou seja com o cruzamento de competências, de se tirar partido da interdisciplinaridade. Existem de facto vários casos em que uma determinada tecnologia que é desenvolvida para um setor tem aplicações noutra de uma forma muito interessante. Esta capacidade de se ter juntado no mesmo agrupamento os produtores de bens de equipamentos e os utilizadores, sendo que aqui os utilizadores é um universo relativamente amplo. Esta forma de colocar todos à volta de uma mesa favorece muito a inovação e uma cadeia estruturada, julgo que isso é inegável. Sem a EEC, isto não existiria. Estas dinâmicas não existiriam porque não haveria condições para sentar à mesma mesa este grupo tão diversificado. Não vejam no dinheiro, no peso de cada componente, uma importância direta, porque de facto a cooperação é muito importante e para isso não é preciso muito dinheiro. A primeira coisa que nós tivemos que fazer foi pôr esta gente a falar e a trabalhar em conjunto. Se não tivéssemos conseguido nunca teríamos conseguido o projeto mobilizador: se as empresas não acordassem que iriam desenvolver projetos conjuntos e que iriam partilhá-los. (EG9)</i></p> <p><i>O reconhecimento da EEC foi condição importante. Porquê? Porque acabamos por "obrigar" a uma interação maior entre um maior conjunto de entidades. Agora é muito difícil... Por isso aqui sou talvez um bocadito mais realista, porque a partir do momento em que eu considero que isto é um setor importante, que é um setor que tem dado provas, e que já as deu mesmo antes desta história da EEC e que continuaria a dar provas... Por outro lado, considero que de alguma forma a EEC chamou outro tipo de atores a todo este processo, e eu acho que isso tem de ser também reconhecido. (EG10)</i></p> <p><i>Condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. (EG11)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>Foi condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. O nível de estruturação do setor ficou condicionado pela existência de dois Clusters e um polo, cuja estratégia de articulação nem sempre foi possível. (EG12)</i></p> <p><i>Condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. (EG13)</i></p> <p><i>Há coisas que só foram feitas porque a EEC foi criada, portanto há coisas que foram feitas, por exemplo ao nível daquilo do envolvimento de alguns centros de I&D na área do setor, algumas situações de cooperação entre empresas e centros de I&D, a participação em alguns projetos internacionais, nomeadamente um FP7 nesta área, só se concretizaram porque a EEC existe. Agora, não se pode dizer que se a EEC não existisse, não existiriam projetos... (EG14)</i></p> <p><i>Eu acho que não é nenhuma das três opções de resposta, mas também temos de ser honestos: é evidente que o setor existe sem os Clusters e sem os Polos. Evidentemente que é um setor que tem já uma dimensão e uma antiguidade. A EEC trouxe sim uma estratégia e um lema diferenciador para a fileira. E este eu penso que é o elemento, o tal elemento a mais que a EEC traz através de sua estratégia e que pode contaminar positivamente uma fileira, uma fileira que não nasceu agora, não nasceu por causa de nós, porque na verdade não nasceu. Agora que podemos ter aqui um efeito de diferenciação nesta fileira, nomeadamente num mercado global como nós temos, pode ser muito importante e pode trazer outro conceito para os mercados locais e pode ter um grande impacto em termos da nossa economia. (EG15)</i></p> <p><i>O reconhecimento político é importante, até porque partimos, lá está, de um setor que não tinha consciência de si, que foi preciso sensibilizar e portanto a parte do reconhecimento... Boa política e depois também a canalização de verbas também no âmbito do QREN, no nosso caso concreto. Após o reconhecimento a única coisa que aconteceu foi um suporte financeiro e uma obrigação administrativa, não sentimos que passaram a ouvir-nos com mais atenção. Foi um reconhecimento formal e administrativo e que representou só euros, não representou um ascendente no debate sobre políticas públicas, nem na seleção dos projetos. (EG16)</i></p> <p><i>Condição importante – o reconhecimento contribuiu de forma significativa para o nível atual de estruturação da cadeia de valor e sem o mesmo seria difícil conseguir o mesmo nível. (EG17)</i></p> <p><i>No caso concreto de alguns projetos era impossível, foi o reconhecimento que nos permitiu ter a dimensão necessária para, por exemplo, ter estatuto de candidatura ao SIAC. Foi este reconhecimento que permitiu que um projeto muito específico pudesse ter enquadramento nesta linha. Sem este reconhecimento, era impossível potenciar o desenvolvimento do setor. (EG18)</i></p>	
<p>Mecanismos de apoio (QA5)</p>	<p>Adequação dos referenciais</p>	<p><i>Eu acho que é um bom começo, muito honestamente. Nunca tinha sido feito até nós existirmos. Haverá ajustes naturalmente, mas até à data têm sido suficientes e relevantes. (EG1)</i></p>	<p>17</p>

		<p>Mais uma vez a natureza das empresas que compõem a nossa EEC faria com que os referenciais fossem mais abertos, mais na perspectiva de análise dos projetos como um todo e não o seu enquadramento, na medida em que eles foram sendo encaixados nestas medidas. Na minha perspectiva, que é uma crítica de há já algum tempo, é que tudo quanto seja segmentação ou padronização de um conjunto de interesses torna difícil o encaixe. Mais uma vez a expectativa era de que a criação das EEC fosse o processo de mudança da própria administração, no sentido da forma como encaravam estes referenciais. Existe um pouco esta visão de ter referenciais muito apertados e padronizados, porque é mais fácil de justificar uma negação do acesso a qualquer coisa. Se eu tiver um quadro de referências muito preciso, é fácil de encontrar formas de exclusão, ou formas de inclusão, do que ter o caminho muito aberto e colocar na parte de quem avalia o ónus da decisão e da reflexão e da relevância dos projetos. Nós estávamos na expectativa dessa transformação, que fossem criados os mecanismos de diálogo em que a bondade dos projetos de intervenção fosse apreciada, discutida e avaliada e não de uma forma, matematicamente correta. (EG2)</p> <p>Eu diria que são suficientes e relevantes e que estão enquadrados nas reflexões estratégicas que foram feitas no seio da EEC, ou seja, são áreas que foram muito discutidas no seio da EEC e portanto são relevantes e suficientes. (EG4)</p> <p>Os referenciais consideram-se suficientes e relevantes na medida em que permitem representar as prioridades definidas pela EEC e dessa forma alinhar os projetos com a estratégia definida no respetivo Plano de Ação. Os “critérios de inserção” permitem que a configuração e desenvolvimento de um projeto sejam feitos segundo um modelo que é considerado adequado para a política da EEC. Por outro lado, os referenciais de “enquadramento setorial e territorial” permitem que seja dada prioridade ao desenvolvimento de novos projetos, sobretudo em domínios tecnológicos que poderão de forma mais sólida contribuir para o aumento de competitividade das indústrias do setor. (EG5)</p> <p>Os referenciais apresentados, e a possibilidade que foi dada às EEC para apresentarem a cada ano novas propostas, permitem responder às necessidades identificadas em cada setor que representamos. (EG6)</p> <p>Sobre os referenciais que têm vindo, nós enviamos para o COMPETE as nossas propostas face aquilo que eles tinham proposto e nunca foram aceites, não sabemos porquê... Em primeiro lugar as cadeias de valor que estão normalmente contempladas nos referenciais COMPETE restringem imenso a área, o âmbito dos concursos (...) E essas restrições não foram aceites, mantiveram-se nas cadeias de valor que eles tinham inicialmente, ficaram ali agarrados e não quiseram aumentar o equipamento. Não foram aceites pelas duas vezes que nos perguntaram, nós mandamos para lá a proposta à primeira e não foram aceites, na segunda também não... pelo menos não tenho ainda ideia que alguma vez tenha sido corrigido. (EG7)</p> <p>O enquadramento territorial tem algumas limitações que decorrem da legislação do QREN. Caso contrário, não estamos a falar do País todo, quer dizer, só não estamos porque há a elegibilidade. O territorial é as NUTS e o setorial é as CAE. A parte territorial, nada a dizer, surge aí porque é uma regra da questão do QREN. Caso contrário, para nós o que faz sentido é o país todo. Agora percebo que tenha que haver, porque isso funciona como condicionante depois na apresentação de candidaturas e pelas regras das regiões de convergência e daí não há nada a dizer. No que toca às CAE, é um pau de dois bicos. Tenho tido várias discussões, nomeadamente com o COMPETE e outras pessoas, quando se diz “temos que ser focados”. O problema no nosso setor é que eu tenho várias áreas. Dizem-me “então se calhar</p>	
--	--	--	--

		<p><i>tem indústrias a mais e isto devia ser só uma”, mas eu tenho dificuldade em reduzir, aliás nós achamos que essas que aí estão são poucas. Temos também ali algumas situações de franja que têm a ver com o facto da própria essência da nomenclatura das CAE. Eu diria, globalmente revemo-nos no enquadramento, mas temos algumas ressalvas. (EG8)</i></p> <p><i>Nós tivemos um problema com a questão dos referenciais que tem a ver com a nossa natureza, que é nós não temos existência estatística. A fileira corresponde a vários CAE e sub-CAE e alguns deles grupos dentro de CAE que não conseguimos isolar. Há aqui uma dificuldade de ligar a estatísticas. A outra dificuldade está associada com a questão de termos cá dentro vários setores utilizadores. Vários dos setores utilizadores que temos cá dentro têm eles próprios polos e Clusters. Existe aqui sempre uma dificuldade associada aos CAE de referência associados à EEC, que nos tem criado algumas dificuldades, mas que têm vindo a ser geridas ao longo do tempo. O nosso enquadramento para fazer projetos de internacionalização nesta EEC, conjuntos é praticamente impossível, porque não há feira onde possamos ir conjuntamente. Temos tido alguma dificuldade com essa questão do enquadramento pelas especificidades que esta EEC tem. Quanto à parte temática, aí não temos dificuldade. Tem corrido bem, o COMPETE tem-nos pedido as prioridades e isso tem permitido de alguma maneira alinhar os programas nacionais com os programas europeus e isso é uma mais-valia importante, que nós polo temos explorado bem e temos aqui o número dos projetos nacionais em projetos europeus que nesta área. (EG9)</i></p> <p><i>Quando fala aqui em referenciais, por um lado também tem a ver um bocadinho com o conteúdo das Calls. Grande parte do conteúdo das Calls é produzido por nós. O aspeto menos positivo é que ao longo do tempo sempre falamos que seria importante termos esse tipo de ação. É que quem classifica por exemplo se os projetos ou as candidaturas que são submetidas se encontram dentro da eficiência coletiva ou não, não é a EEC. A EEC apresenta os referenciais e depois depende muito do entendimento de quem está do outro lado a examinar os projetos que resolve classificar de uma forma ou de outra. E muitas vezes é necessário, porque nem sempre aquilo que pensamos conseguimos expressar verbalmente ou de uma forma escrita e naquilo que a pessoa lê ou ouve, nem sempre é evidente o que inicialmente se pensou e portanto isso muitas vezes tem criado algumas dificuldades. (EG10)</i></p> <p><i>Os referenciais criados, no que respeita ao enquadramento setorial e territorial de projetos, são genericamente suficientes e são manifestamente relevantes (porquanto podem decidir decisivamente do enquadramento ou não de uma operação. (EG11)</i></p> <p><i>Temos aqui uma questão: são suficientes para quê? As empresas, desde que se encaixassem nos referenciais definidos pela EEC e indicassem que estavam inseridas na estratégia da EEC, podiam apresentar uma candidatura às dotações específicas das EEC e vir a ter um projeto considerado complementar. No entanto, essas mesmas empresas podiam a posteriori não ter contacto nenhum com a EEC. Foram desta forma aprovadas candidaturas a projetos complementares que em nada contribuíram para a estratégia Da EEC. De referir ainda a questão do enquadramento territorial que ficou limitada aos NUTS da Região “x”, quando a estratégia da EEC foi reconhecida para toda a região “x”. (EG12)</i></p> <p><i>Pensamos que os referenciais criados são os possíveis, não sendo no entanto suficientes para a dinâmica que pensamos ser necessário incutir. De facto, limitar os projetos que se podem enquadrar na estratégia da EEC a um</i></p>	
--	--	--	--

		<p>conjunto de prioridades definidas a priori do lançamento dos concursos é muito limitativo porque, como é óbvio, a envolvente económica, as condições de mercado estão a alterar-se permanentemente. Já tivemos casos de projetos que identificamos depois do concurso aberto e que não se encaixavam nas prioridades definidas, mas estavam claramente integrados na estratégia da EEC. Em nosso entender, não faz sentido que esses projetos não tenham sido considerados como projetos complementares. Achemos que se está a dar mais valor à questão formal, do que à efetiva valia dos projetos e do seu contributo para a estratégia das respetivas EEC. É caricato que projetos perfeitamente alinhados com a estratégia da EEC não sejam considerados como complementares, enquanto outros, com os quais não houve nenhum contato e não contribuem em nada para a concretização da estratégia da EEC, sejam, esses sim considerados como projetos complementares. A nossa EEC orgulha-se de ter identificados e de conhecer todos os projetos que estão a ser desenvolvidos pelos seus associados, tenham ou não sido formalmente considerados como complementares, contribuindo para a sua correta implementação. Para a nossa atividade não é relevante a questão formal. O facto da inexistência de projetos no SI IDT e SI Qualificação deve-se também ao facto de muitas das empresas associadas apresentarem os seus projetos ao PRODER (FEADER), devido ao setor de atividade. O facto é que as empresas associadas têm em desenvolvimento mais de 60 projetos num valor de investimento de superior a 90 Milhões de €. Por fim gostaríamos de referir que seria muito importante existir articulação entre QREN e PRODER, uma vez que neste setor a ausência de diálogo e articulação é imensa. Não faz sentido a divisão, ninguém sabe nem percebe claramente qual o enquadramento de um projeto. Não é clara a divisão entre FEDER e FEADER. Deveria existir um só programa. (EG13)</p> <p>Quer dizer, vamos lá ver os referenciais que foram dados, foram se ajustando. Nós tínhamos a possibilidade de dar indicação ao COMPETE quais eram as nossas áreas prioritárias ... e fazíamos isso também um bocado de acordo com os projetos que estavam a ser seguidos, que estavam a ser preparados. Portanto evidentemente que há sempre e havia sempre e há restrições, não se pode ter tudo aquilo que se quer mas eu acho que não vou por aí. (EG14)</p> <p>Nada relevante, talvez pela natureza da fileira. É uma fileira muito variada, multifacetada, com muitos CAE. A própria lista de CAE para as próprias empresas às vezes não traduz bem aquilo que eles fazem, há uma certa perda de identidade. Portanto quando se tenta depois sistematizar, dizer assim "há três EEC que têm de ter estas CAE", numa EEC tão apoiada em atividades diferenciadas, temos uma lista infinda e sentimos essa dificuldade. Porque houve várias infraestruturas que tinham ideias de projetos até relevantes do ponto de vista da sustentabilidade, mas cujo CAE não estava enquadrado. É evidente que aqui o COMPETE sempre teve uma postura, de dizer: "Não faz mal, podem aplicar aí o regime de exceção". (EG15)</p> <p>Não, foi mais uma coisa que nunca discutiram connosco. A listagem dos CAE que permite a pré-seleção das empresas. No nosso caso é complexo, porque não há ainda uma estabilização das fronteiras do setor. As fronteiras são ténues ainda e nós preferíamos que se tivesse selecionado menos aspetos de apoio empresarial e tivessem tido as prioridades connosco. O problema não é tanto a classificação por CAE, é depois dentro de cada um quais são os subsectores ou as subatividades. (EG16)</p> <p>Entendemos que sim, os referenciais criados foram suficientes e relevantes. (EG17)</p>	
--	--	--	--

		<i>Os referenciais criados foram suficientes e relevantes. (EG18)</i>	
	Contributo da entidade para os referenciais	<p><i>As CAE do Enquadramento Setorial somos nós que definimos. Participamos no processo. Houve, no entanto, situações em que algumas não foram aceites. No que refere aos restantes referenciais, acho que é um processo que controlamos, se não estão lá, então é porque nós também não temos experiência. (EG1)</i></p> <p><i>Sim, contribuiu sempre em resposta às solicitações do COMPETE. (EG3)</i></p> <p><i>Sim, contribui de forma integrada com os associados. Havendo um (agente) galvanizador e integrador nesta área houve a vantagem de não ficarmos só presos a determinadas áreas. A evolução dos referenciais demonstra um bocadinho isso, por um lado o resultado daquilo que foi o trabalho das empresas no terreno, a identificação das necessidades dos clientes e as novas áreas de aposta, por outro lado aquilo que era o caminho estratégico para alcançar os objetivos a que nos propusemos para os 10 anos. As alterações foram úteis e suficientes. (EG4)</i></p> <p><i>A EEC contribui, sempre que solicitada pelo COMPETE, com uma revisão dos referenciais. Esta revisão assenta em ajustes decorrentes da implementação do Plano de Ação, juntamente com a perceção do posicionamento das empresas associadas da EEC e outras com as quais a EEC mantém uma relação próxima. Estes ajustes são feitos com uma frequência aproximadamente anual. No entanto, devido à possibilidade de explorar novas oportunidades, fruto do desenvolvimento natural das atividades das empresas, seria aconselhável que estes referenciais fossem revistos previamente à abertura de cada Aviso para Apresentação de Candidaturas. (EG5)</i></p> <p><i>A EEC respondeu a todos os convites às entidades para apresentação de propostas de alteração/atualização de referenciais. (EG6)</i></p> <p><i>A EEC contribuiu, fez propostas, mas não foram aceites. (EG7)</i></p> <p><i>Participamos ativamente na sugestão de alterações, que nem sempre têm sido feitas. Fizemos propostas, vêm com outra proposta, há um diálogo. A questão destas entidades específicas, temos neste momento uma espécie de acordo de cavalheiros que é, sempre que existir um projeto de I&DT em que seja essencial a participação desta tipologia de entidades, que o COMPETE não porá isso em causa e a entidade deverá fazer apelo à exceção e pelo menos as informações que temos é que isso tem acontecido, embora isto não esteja de facto no referencial. (EG8)</i></p> <p><i>Se nós formos caracterizar, se calhar se fizerem algum trabalho estatístico, se calhar na área do setor é onde aparecem mais projetos. Não sei se, nós dizíamos "isso é fruto da forma como nós identificamos as áreas porque antes envolvemos nas atividades e portanto eles já ficaram com uma certa expectativa relativamente àquilo que poderia acontecer". Nós nunca tínhamos, nós sabíamos dos projetos só depois, a posteriori e como não temos meio de comparação não sabemos se aqueles eram mais relevantes ou não. Só sabemos que foram aqueles que as pessoas contratadas pelo COMPETE para fazer a sua avaliação, consideraram relevantes. O nosso entender depois não lhe sei</i></p>	14

		<p><i>dizer. Nós próprios escrevíamos partes dos referenciais, mas penso que isso é comum a todos os Polos. (EG10)</i></p> <p><i>Embora se admita a existência de alguns ajustamentos decorrentes da articulação com as autoridades de gestão do QREN, importa reconhecer que os contributos que a EEC deu, quer do ponto de vista de enquadramento de projetos, quer do ponto de vista de avaliação de projetos, foram sendo incorporados nos AAC. Esses ajustamentos demonstraram ser úteis para um mais adequado alinhamento da estratégia da EEC com o enquadramento e avaliação dos projetos. De salientar, portanto, que esses referenciais foram desenvolvidos em articulação estreita com a EEC. Em todo o caso, consideramos que é possível melhorar este processo, nomeadamente porque, em relação a alguns Programas Operacionais, se detetou alguma dificuldade na aceitação dos referenciais transmitidos pela EEC – foi o caso, em alguns AAC, da prioridade a dar à requalificação de empreendimentos do setor e aos projetos de empreendedorismo qualificado. Ou seja, esses referenciais, em alguns aspetos – poucos, saliente-se –, acabaram por resultar de um processo de articulação com as autoridades de gestão do QREN e do cruzamento com as prioridades dos respetivos Programas Operacionais. No entanto, importa salientar, foi sempre possível estabelecer um diálogo construtivo com essas mesmas Autoridades, pelo que, na sua grande maioria, os referenciais definidos para a nossa EEC resultaram, de facto, da interação havida com a estrutura dessa mesma EEC. (EG11)</i></p> <p><i>Foram efetuados inquéritos às empresas associadas no sentido de perceber quais as necessidades de ajustamento destes referenciais. Os referenciais também foram ajustados ao longo do tempo no sentido de criar articulação e coerência com outra EEC. (EG12)</i></p> <p><i>A EEC contribuiu para todas as alterações que foram sendo efetuadas, embora continuem a existir lacunas. Realçamos com muito agrado as últimas alterações introduzidas, nomeadamente ao nível da obrigatoriedade de emissão por parte da EEC de declaração de enquadramento dos projetos na estratégia da respetiva EEC. (EG13)</i></p> <p><i>Quer dizer nos dávamos indicações e julgo que dentro do possível elas iam sendo tomadas em consideração se bem que aqui há sempre limites para isto mas houve da parte do COMPETE uma disponibilidade para ouvir o que as estratégias de eficiência coletiva tinha a dizer sobre isto. (EG14)</i></p> <p><i>Nós tentamos sempre com o COMPETE alterar, mas foi-nos sempre dito: "agora não vale a pena, vamos recorrer às condições de exceção". (EG15)</i></p> <p><i>Fomos nós que os definimos e fomos auscultados para isso. Pudemos implementar a nossa estratégia ao afinar estes referenciais. São fruto de uma discussão entre todos os parceiros da EEC. (EG18)</i></p>	
	<p>Eficácia dos referenciais</p>	<p><i>Os referenciais são suficientes ao nível de definições e critérios, do ponto de vista teórico está tudo bem delineado. O grande problema são os SI que depois têm de ‘casar’ com estes referenciais, o que não acontece da melhor maneira. (EG18)</i></p> <p><i>Não temos identificadas dificuldades na submissão de projetos por parte das empresas, por causa dos referenciais. (EG6)</i></p>	<p>4</p>

		<p><i>Esta formatação, esta forma de trabalhar referenciais, fica muito condicionada, na nossa EEC para os projetos que saem da esfera do Ministério da Economia. Porque estes referenciais são os referenciais que depois a máquina, sobretudo o COMPETE, tenta afinar naquilo que é o espaço de atuação das medidas de apoio do Ministério da Economia. O que é que acontece? Alguns dos nossos projetos procuram um enquadramento fora do Ministério da Economia, e esses referenciais não fazem esse cruzamento fora do Ministério da Economia. (EG2)</i></p> <p><i>A Entidade Gestora da EEC deve ser responsabilizada e ser chamada a responder se aquele projeto tem importância para a sua estratégia coletiva. Isto resolvia o problema, não entrava no processo de avaliação que podia continuar a ser feito por organismos intermédios como a Agência de Inovação, o IAPMEI etc. que estão geralmente envolvidos neste processo de avaliação, mas que muitas vezes não tem a sensibilidade, até porque muitos desses avaliadores não conheciam na íntegra o nosso programa de ação e os todos os outros Clusters e portanto têm às vezes alguma dificuldade em dizer “isto é importante” e em que medida isto é importante para a estratégia coletiva daquela EEC. Portanto, era preferível uma estratégia, uma política de responsabilização das Entidades Gestoras da EEC, no sentido de avaliarem a importância, independentemente de ser da CAE 1, 2 ou 3. (EG15)</i></p>	
Projetos complementares (QA6)	Grelhas de mérito	<p><i>Sim, mas há um problema numa delas que é que coloca a condição da empresas ser já exportadora. Ninguém nasce ensinado e as empresas não nascem a exportar. Por isso não devia ser uma condição de exclusão porque há empresas que até têm capacidade para exportar, mas que ainda não tiveram oportunidade. Por isso acho que esse critério deveria ser revisto. E mesmo a parte da autonomia financeira e já falamos sobre isso ao COMPETE... há empresas e até mesmo grandes empresas que em alturas da sua vida, por questões de tesouraria ou até mais de investimento que têm uma menor autonomia financeira e veem os seus projetos chumbados. Isso não acontece a nível da Comissão Europeia. Esse não é um critério. Sobre os projetos complementares, estes projetos são importantes, mas nós só somos informados a posteriori. (EG1)</i></p> <p><i>As grelhas de mérito não facilitam essa identificação, pela rigidez de critérios. Facilitam a análise e a decisão, porque formatam a decisão, mas não beneficiam o progresso e a evolução dos sentidos que são dinâmicos. (EG2)</i></p> <p><i>Não estão na posse da EEC os dados que poderiam permitir estabelecer uma relação direta entre as grelhas de mérito e o mérito dos projetos nas vertentes indicadas. (EG3)</i></p> <p><i>Na perspetiva da EEC, as grelhas de mérito constituem as bases para identificar e apoiar projetos de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para as indústrias do setor, promovendo intrinsecamente a competitividade, internacionalização e inovação das EEC do setor. (EG5)</i></p> <p><i>Sim, de forma geral, as grelhas de mérito facilitam a identificação de projetos que promovam a competitividade, a internacionalização e a inovação das EEC. (EG6)</i></p> <p><i>A Entidade Gestora não pode ter a ambição de conseguir alterar a política de investimentos de uma empresa nesta</i></p>	16

		<p>área. Não consegue porque nós estamos a falar de investimentos que atingem milhões de euros, quando não é milhares de milhões, como é o caso da empresa “x”, aquele último projeto penso que atingiu 1500 milhões portanto nós não temos essa globalidade, quer dizer, essas empresas estão nos mercados globais e quem lhes diz a oportunidade desses investimentos é a evolução dos mercados e não é digamos a Entidade Gestora. (EG7)</p> <p>Há critérios que não são possíveis. Arranjar uma grelha porque ao conseguir uma grelha depois a avaliação é automática, mas o problema é o classificar naquela grelha, quando entre as várias opções a diferença é muito ténue. Daí que eu percebo e elogio esse esforço, agora acho que a certa altura, nos diferentes sistemas de incentivo, nem sempre se garantia, pelo sistema existente, que num projeto com maior mérito isso fosse plasmado na avaliação. (EG8)</p> <p>Não. Não. Ou seja se me disser se as grelhas permitem avaliar a contribuição de cada projeto genericamente para a internalização ou para a competitividade, sim. Especificamente depois no âmbito dos polos outros Clusters, não. Aquilo que permite medir digamos a contribuição dos projetos para as estratégias dos polos e dos Clusters é sobretudo aquela parte inicial do enquadramento, ou seja, nas candidaturas quando se faz o enquadramento do projeto e dos polos diz lá este projeto pertence a um determinado polo ou Clusters: sim ou não e depois tem um texto para justificar... é nessa parte , nessa componente , não nas grelhas de avaliação que são genéricas. É nessa parte que, pelo menos na maior parte dos projetos, que se justifica qual é o enquadramento do projeto, no enquadramento setorial, territorial e depois também como é que o projeto contribui ou não para a estratégia do polo ou do Cluster. As grelhas finais de mérito para esta componente dos polos ou Clusters eu acho que não. As grelhas finais dos projetos âncora, essas acho que sim. Mas essas fomos nós que preenchemos. Na grelha dos projetos mobilizadores eu acho que aqui estava razoavelmente bem feito para nós justificarmos o mérito dos projetos, mas não nos projetos genericamente, quer dizer não foi pensado para isso. No caso dos projetos complementares, eu tenho uma posição muito crítica relativamente aos projetos complementares da maneira como foram conduzidos desde o início, é público é conhecido, eles sabem, está por escrito. Que é: um dos papéis que os polos podiam ter nos projetos complementares era precisamente contribuir para o alinhamento dos projetos com as estratégias do polo e para também poder gerar algumas sinergias e também para dar alguma razoabilidade e alguma eficiência coletiva. (EG9)</p> <p>Quer dizer, é um comentário um bocado complexo porque no fundo aquelas grelhas eram umas grelhas que vinham como sendo obrigatórias e ponto final. A outra componente seria sempre uma componente um pouco mais subjetiva, quer relativamente ao conteúdo, ou à qualidade concreta da proposta apresentada. No fundo, quem faz a avaliação, pode ter uma ordem a seguir. Eu já estive a fazer avaliações com frequência na Comunidade Europeia e portanto aquilo que eu senti é o seguinte, se eu ponho a avaliar um projeto que pretende até chegar ao fim com um produto excelente etc, que é apelativo para o mercado, mas se eu ponho um investigador a fazer a avaliação do projeto e ele nota que aquilo não tem, digamos um grande valor acrescentado face ao "know how" existente, a avaliação dele é completamente diferente da de uma pessoa que está no tecido empresarial e que acha que aquilo é um produto de engenharia em que vale a pena investir. Portanto, muitas vezes a forma como se faz o mix das pessoas que vão avaliar os projetos, se não é feita de acordo com o contexto do próprio projeto, nós podemos matar as ideias. (EG10)</p> <p>As grelhas de mérito tendem a ser transversais aos vários setores, o que muitas vezes dificulta a avaliação dos</p>	
--	--	---	--

		<p><i>projetos e a seleção dos investimentos. Um projeto do nosso setor, pela sua especificidade, não pode ser avaliado exatamente com a mesma grelha e/ou conceitos que se aplicam a muitos outros setores de atividade. Em todo o caso, importa realçar que, neste processo colaborativo com as autoridades de gestão do QREN, foi possível evoluir no sentido de se adaptarem alguns conceitos àquela que é a realidade setorial da EEC, assim como algumas das grelhas de avaliação. Acreditamos, em todo o caso, que ainda será possível melhorar e simplificar mais o processo de avaliação e seleção dos investimentos, focando-nos nos indicadores que assumem uma importância crítica. (EG11)</i></p> <p><i>Nem sempre as grelhas de mérito facilitam a identificação de projetos que promovam a competitividade, internacionalização e inovação da EEC. A título de exemplo, as condições do Aviso de Abertura do Concurso SI Qualificação favoreciam as empresas exportadoras, e para a tipologia de empresas que maioritariamente se incluem na nossa EEC era impossível cumprir as percentagens de exportação indicadas como mínimas no período pós projeto. (EG12)</i></p> <p><i>Pensamos que as grelhas de mérito são ajustadas e melhoraram com as últimas alterações introduzidas. (EG13)</i></p> <p><i>Não, conforme disse a questão da internacionalização, as grelhas vão visar isso claramente, embora eu acho que quem pode responder melhor a isto do ponto de vista depois da aplicação é mais o COMPETE, estas coisas, mas sobretudo a questão da internacionalização era para focar. A internacionalização, a competitividade e a inovação tudo isto eram aspetos que eram portanto, referidos como critérios de méritos no projetos. (EG14)</i></p> <p><i>Nós não tivemos nada a ver com o processo de avaliação nem com as grelhas de mérito das entidades que avaliavam os projetos, portanto as entidades gestoras estavam fora do processo de avaliação dos projetos. Nós somos confrontados com a lista de projetos já aprovados. Aquilo que nós dissemos de seis em seis meses ao QREN é assim: "Nós temos aqui quatro ou cinco áreas por prioridades estratégicas que estavam no nosso programa de ação", portanto estávamos cingidos a elas, que tinham que se enquadrar naquilo, mas nem é sequer o facto de não nos termos pronunciado sobre a adequação do projeto à nossa estratégia coletiva, também quem estava no IAPMEI, ainda mais distante que nós do programa de ação, às vezes depois poderia ter perfeitamente, por muito correto que seja uma grelha de avaliação, às vezes pode ter um peso diferente até pela sensibilidade que têm em relação a alguns assuntos. Eu sei como são estes processos de avaliação às vezes um júri mais inclinado por exemplo para as questões estruturais dá um peso diferente por afinidade a projetos desses do que a projetos de "x", ou ao contrário, e portanto isso nós, ao não termos intervenção e não termos sensibilidade sobre os projetos que foram recusados, que não sabemos, porque nós só sabemos daqueles que foram aprovados, agora é evidente que da forma que as candidaturas são feitas ... e aí nós tivemos digamos aqueles últimos quatro quadros que estavam entre os critérios da importância do impacto do projeto nos resultados. São evidentemente elementos importantes para se configurar uma grelha de avaliação e cada vez mais os projetos têm que ser avaliados pelos resultados que geram e pelo impacto que tem no tecido económico empresarial. (EG15)</i></p> <p><i>Sim, achamos que as grelhas estão orientadas nesse sentido, de facilitar a identificação de projetos que promovam a competitividade, internacionalização e inovação das EEC. (EG17)</i></p>	
--	--	--	--

	<p><i>Não, nem todas as grelhas de mérito facilitam. A grelha de mérito do SI IDT discrimina alguns setores que tradicionalmente não fazem ID. Por exemplo: o setor esteve sempre muito ligado ao setor de equipamentos e tecnologias porque o nosso setor tem muito conhecimento na área “x” e muitas vezes o processo de desenvolvimento funciona ao contrário. As empresas do setor é que dão o know-how para desenvolver o equipamento/tecnologia. Há casos em que é a empresa que tem a ideia para fazer a máquina e tem de fazer parte do investimento para o desenvolvimento do equipamento para chegar ao produto final. O que interessa à empresa é ter a máquina e depois exportar o produto, não a máquina. Então vai buscar um parceiro tecnológico ou uma universidade para construir o equipamento e desenvolver outro produto. O problema é que a grelha de mérito tem um único quadro que deita esta lógica abaixo. Quando perguntam à empresa se o produto resultante do investimento é exportável, não é. O investimento é a máquina ou a linha de produção não são exportáveis, só o produto final. Muitas candidaturas deste e de outros setores têm ficado para trás por causa desta questão, quem faz as grelhas de mérito não percebe estas lógicas de interação e é preciso que isto seja alterado para poder haver alterações no perfil de investimentos em I&D. A avaliação do mérito limita as empresas e faz com que haja inovação dentro do setor escondida por não poder ser incluída em concursos. Esta limitação faz com que se perca conhecimento. (EG18)</i></p>	
Processo de seleção e seriação	<p><i>A EEC não participa no processo de seleção de candidaturas, pelo que não há dados para responder. (EG3)</i></p> <p><i>Penso que sim, embora o modelo de seleção de projetos, que nós EEC nem conhecemos, cria uma situação que para os associados nem sempre é muito clara. Deveria haver algum envolvimento das EEC neste processo de seleção. Não estou a dizer que nós deveríamos validar se os projetos são ou não aprovados, isso não faria sentido nenhum, nem temos recursos para tal, mas deveria haver e ser discutido algum modelo de avaliação. Há projetos complementares que estão a ser avaliados no âmbito da estratégia e nós não temos forma nenhuma de saber se aquilo vai contribuir para os objetivos que se pretendem alcançar. Deveria haver algum alinhamento nesse sentido e isso deveria ser discutido com as entidades gestoras. (EG4)</i></p> <p><i>As propostas de projetos para inserção na EEC são orientadas pela equipa segundo as áreas de maior relevância da EEC, sendo as atividades, linhas de investigação e promotores a envolver numa ótica de maximização dos investimentos para uma maior integração dos resultados na incorporação de conhecimento e tecnologia e torno dos grandes programas em curso. (EG5)</i></p> <p><i>É o pecado original das estratégias de eficiência coletiva: nós não somos tidos nem achados, na apreciação dos projetos complementares. Conseguimos ter uma noção do número de projetos porque nos enfocam, sem grande detalhe, mas não sabemos a quantidade de projetos e entidades. Não acompanhamos, não sabemos se cumprem com os objetivos que foram traçados. Alguns destes projetos nós conhecemo-los ou porque há uma proximidade com a entidade. (EG8)</i></p> <p><i>Por vezes são reconhecidos projetos complementares que não contribuem para a concretização da estratégia da EEC. (EG12)</i></p>	5
Existência de AAC específicos	<p><i>Não foram criadas AAC específicas, mas temos ideia de um tema que nós gostávamos muito de desenvolver e que era muito interessante para todos os subsectores e que podia ser importante termos essa oportunidade. Penso que deve haver uma flexibilidade do COMPETE, nós nunca usamos esta situação, mas poderá ser interessante considerar no futuro. (EG1)</i></p>	18

		<p><i>Creio que não e portanto esta situação prejudica os nossos projetos. Nós tentamos, nós fizemos o trabalho que foi perante a legislação, fazer uma análise e dar sugestões para ultrapassarmos os constrangimentos, um deles tinha a ver com criarmos contratos programa, mas houve sempre uma negação. (EG2)</i></p> <p><i>Não foram criados avisos específicos; seria vantajoso considerar esta possibilidade, no sentido em que poderia agilizar o desenvolvimento de alguns projetos, por ex. projetos-âncora – os atuais ou os que poderão ser propostos no futuro. (EG3)</i></p> <p><i>Não existiram AAC específicos, mas acho que pontualmente deveria haver. Por exemplo, se estes concursos tiverem a ver com áreas muito específicas de atuação que têm que ver com áreas críticas para o desenvolvimento da própria EEC ou da indústria em si penso que poderá fazer sentido a abertura de concursos específicos. (EG4)</i></p> <p><i>Na sequência dos trabalhos desenvolvidos pelo Grupo Técnico de Acompanhamento do setor, posteriormente resultando na criação de um – “Plano de Apoio ao Setor”, aprovado pelo Governo em Dezembro de 2008, foram criados no início de 2009 dois AAC especificamente para o setor. Estes dois avisos possibilitaram a aprovação de um conjunto de projetos (âncora e complementares) que contribuíram de forma decisiva para o arranque da implementação da estratégia associada ao Plano de Ação da nossa EEC. Em 2011 foi aberto também o aviso AAC “x”. No âmbito deste aviso foi aprovado o projeto “x” que está a permitir capacitar os meios humanos para o desenvolvimento em Portugal da parcela do de um programa específico, que envolve um conjunto de empresas e entidades do STCN. (EG5)</i></p> <p><i>Sim, a criação de AAC é uma matéria já considerada pela EEC, que permitiria a apresentação de projetos estruturantes para os setores representados. (EG6)</i></p> <p><i>Eu não tenho indicação de terem existido. Pode é enfim, se me disserem “ai, mas há aqui um que vocês não deram conta, está aqui”, eu não nego. Um específico para nós não me recordo, foi tudo muito geral... Específico não. (EG7)</i></p> <p><i>Não, mas era importante no futuro considerar essa possibilidade. Não na ótica de querermos mais dinheiro para nós do que os outros. Importa encontrar avaliadores que conheçam o mercado, porque para quem conhece o mercado, estas coisas são óbvias e não têm quaisquer dúvidas em avaliar um projeto. Mesmo a nível desta definição de prioridades, há uma coisa que também me intriga, que é: por que é que as EEC não têm qualquer envolvimento na definição de áreas prioritárias para o I&D, para o bom apoio às entidades de serviço tecnológico? Nalguns casos até acerta, mas não há alinhamento. (EG8)</i></p> <p><i>Não houve nenhum concurso específico dirigido para a EEC. Nós tentamos, mas não conseguimos. Nós tentamos sensibilizar o Governo para isso já no tempo do anterior secretário de estado e deste, para criar um aviso específico, não dirigido à EEC, mas dirigido ao conjunto da fileira, mas onde a naturalmente a EEC iria beneficiar, iria intervir em imensos processos de melhoria. Tentamos já duas vezes, mas ainda não tivemos sucesso. Mas achamos que isso era importante. (EG9)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>Eu penso que isso não, não foram criados AAC específicos. (EG10)</i></p> <p><i>Não. O que aconteceu foi a previsão, em alguns AAC, de dotações orçamentais específicas para o conjunto das EEC. Pensamos que, pelo menos, é importante que as especificidades de cada Polo possam ser refletidos nos AAC, quer do ponto de vista de enquadramento de projetos, quer também ao nível das grelhas de avaliação e de seleção (o que, importa referir, ao nível do setor tem vindo a acontecer). (EG11)</i></p> <p><i>Foi criado o convite para a candidatura ao SIAC de dinamização. Sim, é importante considerar a possibilidade de criar AAC específicos de futuro, no sentido de orientar os concursos para as reais necessidades do setor. (EG12)</i></p> <p><i>Não. Pensamos que seria importante abrir avisos específicos para projetos integrados em Polos e Clusters, mas não vemos valor acrescentado em abrir exclusivamente para a nossa EEC. (EG13)</i></p> <p><i>Era aquilo que eu estava a dizer portanto por exemplo este, projeto específico nasceria da abertura de um concurso específico, o que não existiu. (EG14)</i></p> <p><i>Específico só para esta EEC não, para as EEC em geral sim, mas para este não. (EG15)</i></p> <p><i>Não houve nenhuma abertura específica para a EEC. Nunca houve nenhum processo associado, mas gostaríamos que tivesse havido. (EG17)</i></p> <p><i>Sim foram criadas AAC específicas e os resultados foram muito positivos. (EG18)</i></p> <p><i>Que eu tenha conhecimento não houve nenhum AAC específico. Havia era projetos onde havia uma majoração, para os tais projetos que fossem inseridos na EEC. (EG19)</i></p>	
	<p>Fatores de competitividade</p>	<p><i>Julgo que o número de fatores dinâmicos prioritários é limitado. O processo envolve muito a Administração (que também tem muito a mão na massa) e os associados. Escolhemos os que são nucleares... não me recordo de ficar nenhum de fora. As EEC vão buscar outros que nós não temos e fica tudo equilibrado. (EG1)</i></p> <p><i>Só era possível definir cinco, porque senão tínhamos mais. Só que havia a limitação dos cinco e a direção decidiu que os de estratégia eram os nucleares a trabalhar. (EG2)</i></p> <p><i>No caso específico do SI Qualificação e dos fatores dinâmicos de competitividade prioritários para o do Polo ou Cluster, estão previstos os principais domínios que mais podem contribuir para a estruturação e para o fortalecimento do setor/fileira. No entanto, considero que a qualificação dos recursos humanos também deveria ser incluída. No nosso caso, não nos basta comprar máquinas. É necessário fazer um upgrade rápido de conhecimento e de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores das empresas e desde início que reclamamos a falta de instrumentos que permitissem suportar essa requalificação. Falamos quase de coaching tecnológico, nós muitas vezes estamos a fazê-lo,</i></p>	

		<p><i>à custa das empresas, e talvez seja assim que deva ser, mas quando estamos a induzir um processo de aceleração e de desenvolvimento de conhecimento faz todo o sentido que haja algum suporte. Esses apoios estavam previstos só que a opção do governo foi não criar programas para financiamento de formação ou qualificação superior ao 12º ano. No caso da nossa EEC, crescentemente intensivo em tecnologia, efetivamente faz falta esse domínio. Os domínios nucleares são os que estão definidos. (EG4)</i></p> <p><i>Sim, no caso específico do SI Qualificação e dos fatores dinâmicos de competitividade prioritários para a EEC, estão previstos os domínios que mais podem contribuir para a estruturação e para o fortalecimento do setor/fileira. (EG6)</i></p> <p><i>Nós só podíamos escolher 5, repare isto é um pouco assim, se nos dessem 6 a gente escolhia 6. Eu também não percebo por que razão só podíamos colocar 5 cruzinhas. Como só tínhamos a possibilidade de colocar as 5 cruces, a gente depois centrou-se naquelas áreas que a gente pensava e temos quase a certeza que sim, que são as áreas em que as empresas no Polo podem ter necessidades de conhecimentos. (EG7)</i></p> <p><i>Sim, a gama de domínios é suficiente e cobre todos os aspetos que são considerados importantes. Não há outros que quisésemos e que tivessem ficado de fora e aí aceitamos a regra do jogo. Se calhar queríamos todos, mas tínhamos mesmo que escolher alguns e aí houve um esforço de escolher aqueles que são prioritários (EG8).</i></p> <p><i>Não me parece que exista algo de muito importante que esteja fora dessa grelha, até porque ela é bastante abrangente. (EG9)</i></p> <p><i>Os vários domínios também foram aqueles que nós sugerimos. (EG10)</i></p> <p><i>Os fatores dinâmicos de competitividade prioritários para a EEC reconduzem à racionalização e eficiência energética, ambiente, qualidade, internacionalização, comercialização e marketing, e economia digital. E o SI Qualificação enquadra todos estes domínios de intervenção. Admite-se, contudo, que, ao nível da internacionalização se deve evoluir no sentido de, a par do reforço do apoio às PME, permitir um acesso mais efetivo de empresas de maior dimensão a este tipo de instrumento, principalmente quando estamos perante abordagens a mercados não tradicionais. O apoio a esforços de internacionalização nestes mercados pressupõe naturalmente que se alcancem resultados efetivos, o que, dadas as características desses mercados, apenas se poderá atingir com empresas de maior dimensão e com maior massa crítica. (EG11)</i></p> <p><i>Os domínios prioritários (internacionalização, inovação, ambiente, cooperação, eficiência energética) estão considerados no SI Qualificação. (EG13)</i></p> <p><i>Portanto eu diria que aquilo que nos aqui temos como selecionadas a negro são aquelas que nos indicávamos como prioritárias. Por acaso a única que me estranha um pouco é a questão da inovação não estar aqui incluída também, também acho que a questão da inovação era relevante. (EG14)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>Não sei se questão da constituição de equipas que sejam precisamente interdisciplinares e que permitem reunir diferentes tipos de competências, lá está, poderão ser interessantes a nível de aposta nos sentido de precisamente enriquecer esta mais-valia que é própria do setor. (EG16)</i></p> <p><i>Consideramos que sim, que no caso específico do SI Qualificação e dos fatores dinâmicos de competitividade prioritários estão previstos os domínios que mais podem contribuir para a estruturação e para o fortalecimento do setor. (EG17)</i></p> <p><i>Sim estão previstos os principais domínios que mais podem contribuir para a estruturação e para o fortalecimento do setor/fileira, apesar dos referenciais de mérito limitarem as candidaturas. (EG18)</i></p> <p><i>São suficientemente abrangente para poder formar uma fileira, a terminologia é suficientemente abrangente. Há um exemplo específico de uma entidade que não nos deu o mínimo feedback (pós reconhecimento), que é POPH. Nós referimos as nossas prioridades e pura e simplesmente os recursos alocados para isso foram insignificantes. Estiveram-se nas tintas e realmente não há uma adaptação à realidade económica. (EG19)</i></p>	
<p>Apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters (QA7)</p>	<p>Adequação do modelo de governação</p>	<p><i>Sim, totalmente de acordo. Isto tem que ser liderado pelas empresas. (EG1)</i></p> <p><i>O modelo é demasiado burocratizado, começamos a construir pelo telhado e não pela base. Gastamos mais tempo (houve um esforço de tempo muito grande) a gerir, em vez de discutirmos o que era essencial, que era centrarmo-nos nos programas de ação, nas questões, nos projetos que podíamos desenvolver em conjunto, etc. (EG2)</i></p> <p><i>Têm sido feitos ajustes no modelo de animação e dinamização e neste momento considera-se que o modelo é o adequado. (EG3)</i></p> <p><i>Nós reclamámos na altura da necessidade de criar uma nova estrutura e provavelmente podíamos ter feito o Polo com base nas estruturas que existiam. Do ponto de vista da eficiência, foi introduzida alguma ineficiência, na minha opinião. No caso de polos ou Clusters que estão perfeitamente estabelecidos ou reconhecidos penso que essa obrigatoriedade poderia ter sido retirada. Tivemos de nos adaptar aos critérios fundamentalmente este, da criação de uma nova estrutura pra gerir a EEC. Hoje está criada e não faz sentido alterar. Como a EEC já tinha as bases e os parceiros definidos as coisas rolaram sem sobressaltos, mas do ponto de vista global não houve uma mudança estrutural muito grande, não houve grandes transformações, tivemos que nos adaptar a esta nova realidade e ter mais uma entidade que teve de se articular com as que já existiam e o modelo tem funcionado relativamente bem. O modelo está bem ajustado e espero que não haja mais mudanças. (EG4)</i></p> <p><i>Consideramos que os critérios foram adequados à fase de reconhecimento. Estes critérios davam ênfase à qualidade da estratégia, ao programa e à parceria. Na fase em que nos encontramos, os critérios a privilegiar devem centrar-se nos efeitos na competitividade do agregado económico, uma vez que já podem ser apurados os primeiros resultados dos projetos promovidos pelas EEC. O impacto destes critérios no atual modelo de animação, coordenação e gestão da parceria é bastante positivo, uma vez que orientaram as entidades gestoras das várias EEC para a construção de</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>planos de ação ambiciosos, obrigando a uma evolução e ajustamento para adequar o grau de maturidade dos mesmos aos desafios apresentados. Do ponto de vista da nossa EEC, pode considerar-se que o modelo é ajustado face aos objetivos traçados, materializando-se os mesmos em projetos ambiciosos, que requerem um forte envolvimento das empresas e entidades de suporte e uma forte orientação para os resultados na exploração das oportunidades de incorporação nacional nos programas de investimento em curso em torno dos grandes players do setor. (EG5)</i></p> <p><i>À distância, entendemos que os critérios exigidos às entidades promotoras das EEC não foram os mais indicados. O modelo de animação, coordenação e gestão da parceria revelou-se desajustado à dimensão e necessidades criadas. O modelo previsto revelou-se algo desajustado face aos objetivos traçados. (EG6)</i></p> <p><i>Acho que o modelo acho que faz sentido. O modelo de associação privada com fins não lucrativos, parece-me que é o único que fazia sentido e acho que isso foi pacífico. Essas recomendações nós seguimo-las, foi natural. Eu acho que há aqui coisas que são básicas. O que me parece que daqui faz sentido reter é que uma EEC tem que ter bem representadas estas realidades, sobretudo as empresas e a academia. Os poderes públicos, pronto, eventualmente. (EG8)</i></p> <p><i>Parecem-me bem os critérios exigidos. Nós cumprimos com todos esses critérios e algumas EEC no início no último critério tiveram algumas dificuldades em cumprir. Mesmo aquele de assegurar os meios financeiros... A única coisa que parece ser discutível é a obrigação de criar entidades novas. Porque, bem primeiro é mais uma entidade, mas a criação de entidades novas debilita muito a capacidade de mobilização dos projetos. Das duas uma, ou é uma coisa nova, mas que na prática é uma extensão de uma coisa que já existia. E as pessoas que tiveram que transitar para uma nova organização e na prática são uma extensão de entidades que já existiam. Mas em termos económico-financeiros são entidades todas elas muito débeis, tirando alguns exceções, mas são exceções, que eu não acho que pode haver comparação... Mas uma coisa era isto da ser promovido por um consórcio de entidades que já existiam que tinha na mesma entidade jurídica, que poderia cumprir todos os outros critérios, mas não era uma entidade nova. Eu até percebo algum dos argumentos, mas isso resolvesse com rigor e com exigência e não com a criação de um cenário alternativo que traz imensas dificuldades. Se houvesse depois um seguimento que facilitasse uma situação económica financeira dos programas, mas como nós sabemos as coisas são ao contrário. Todo o enquadramento é deficitário, tem em enquadramento de atrasos significativos, naturalmente muitas destas entidades viram-se limitadas no desenvolvimento das atividades, porque não têm uma estrutura para suportar isto. Dou um exemplo, nós fomos sujeitos às regras de contratação pública e aquilo é de uma complexidade enorme. Eu aqui com 4 pessoas não posso ter uma que saiba fazer contratação pública. Não posso ter. Isso tem um encargo administrativo e jurídico que é incompatível com a equipa que eles criaram e que elas limitaram em termos de pessoas e em termos de ordenados. (EG9)</i></p> <p><i>A questão aqui tem a ver com a exiguidade de recursos humanos, porque no fundo, eu se disser isso ao COMPETE eles vão sempre dizer que nunca têm limite, não é, depende um bocadinho da entidade. Quando falo na exiguidade é um número limitado de pessoas que são sufocadas pelos SIAC de apoio à eficiência coletiva porque digamos, essa eficiência não é paga a 100%, é paga a 75% o que significa que os associados têm de pôr algum financiamento, que neste caso vem das quotas dos nossos associados, para realizar o plano completo e isso obrigatoriamente limita o</i></p>	
--	--	--	--

		<p>número de pessoas que podemos colocar neste tipo de ação porque para além de todo o trabalho digamos “burocrático” que tudo isto exige, ainda por cima acrescido com o facto de termos sido fortemente recomendados para seguir a contratação pública. Não nos deixam muitas horas livres para fazer o trabalho que era o fundamental que era de fazer a promoção da eficiência coletiva entre diferentes atividades, e por outro lado fazer algum trabalho mais prospetivo em termos futuros, porque temos também que pensar que isto é uma questão relativamente nova, que por um lado nasce como uma “sugestão do governo” e portanto não temos tempo suficiente ainda para fazer chegar a todos associados que isto que é uma coisa importante. E o que é importante para a maior parte dos associados principalmente nos tempos de hoje é chegar ao fim do mês e ter dinheiro para pagar aos seus colaboradores. Tudo o que vier a mais... (EG10)</p> <p>Genericamente, os critérios exigidos eram adequados, embora devessem ter tomado em consideração modelos de desenvolvimento específicos como foi o caso da nossa EEC – foi precisamente por não terem isso em consideração que a avaliação da EEC não teve a pontuação de mérito que devia ter. (EG11)</p> <p>Era tudo um processo novo, pelo que achamos que o mesmo foi suficientemente ajustado. Pensamos que teria sido mais proveitoso se as EEC pudessem ter nascido em estruturas já existentes, o que permitiria uma implementação mais rápida no terreno. No entanto, como tal não foi possível, a EEC usou a oportunidade de ter nascido ligado a uma Associação Empresarial e como tal ter sido apoiado pela estrutura desta associação e dela aproveitar e beneficiar de toda a sua experiência e rede de contactos, conseguindo com isso uma dinâmica muito assinalável. O modelo existente atualmente demonstra ser ajustado aos objetivos traçados e à estratégia futura. (EG13)</p> <p>Relativamente aos critérios, eu revejo-me, quer dizer nós cumprimos. Quer dizer tem que haver uma capacidade de jurídica pôr os pratos claros não é, assumir o compromisso de dispor dos meios técnicos e humanos necessários ao trabalho a desenvolver tendo a noção da EEC também, e assegurar que a entidade da área económica seja da empresa seja centros de ciência tecnológica e formação também me parece que sim. (EG14)</p> <p>O princípio é correto digamos assim. Uma associação privada sem fins lucrativos portanto isso fazia parte da constituição e depois ser representativa. Relativamente ao ser representativa é que, se quisermos ser honestos, temos que perceber o que a palavra representatividade quer dizer. Nós entendemos que somos representativos porque temos no nosso ADN um conjunto de associações empresariais que representam muitos dos subsetores, e fizemos finca-pé na altura nisso, e se tivermos de nos sujeitar a segundo ciclo de reconhecimento que vai ser o nosso pilar básico porque é impossível numa fileira com 100 mil empresas, já que 30 mil já devem ter caído entretanto, com 100 mil empresas ter uma associação que as represente. Há uma vontade agregadora e é um bom trabalho, mesmo contra isto conseguimos este fenómeno de agregação que temos aqui presente. Se não houvesse resultados concretos obviamente que não havia esta vontade de se associarem e de participarem, é claro. (EG15)</p> <p>O modelo é adequado. No nosso caso, considero que sim, aquilo que me parece que vale a pena ainda rever eventualmente é a própria interligação entre as EEC, ou seja as instituições foram criadas e há zonas de fronteira que não estão resolvidas. O que é surpreendente é que não haja efetivamente mais trabalho em conjunto para além de, lá esta, destes encontros e destes convívios, não esteja mais efetivada ao nível do trabalho. E quando acontece é por iniciativas dos próprios Clusters. (EG16)</p>	
--	--	--	--

		<p><i>Face aos objetivos que foram traçados, o modelo foi ajustado. O modelo, na altura, era o modelo possível e foi aquele que nos foi apresentado, acho que nem tivemos hipótese de escolha. A seguir procuramos fazer o melhor possível para criar um processo de alavancagem entre as empresas no setor com outras entidades, que neste momento já está a responder, está a ganhar corpo. Acho que o modelo ganhou corpo, entretanto. Se, na altura, tivéssemos que escolher, escolhíamos uma solução diferente, mas foi esta que tivemos. A partir daí, procurámos melhorar, significativamente, a solução. Ou por outra, procurámos fazer desta solução a ideal. (EG17)</i></p> <p><i>Ao principio não, fomos completamente contra. Hoje concluímos que foi um esforço que fez sentido e isso reflete no entendimento que todas as entidades e player do setor têm, temos um local onde mensalmente nos encontramos para debater e resolver os nossos problemas. Não concordando de início, reconhecemos que o setor ganhou, as entidades estão mais maduras e sabem cooperar melhor entre si e isso fazia parte das EEC de todas as entidades do setor. (EG18)</i></p> <p><i>Nós consideramos que sim que os critérios eram adequados. (EG19)</i></p>	
	<p>Adequação dos recursos</p>	<p><i>No início tivemos sérias dificuldades de tesouraria porque não fluía o processo com o SIAC (o normal, eles demoravam, nós demorávamos). Tivemos que pedir um empréstimo ao banco porque foi muito difícil. Devia ter havido ali um modelo de haver pequenos adiantamentos, durante o SIAC, e depois quando entregássemos as faturas reconheciam esse adiantamento e fazíamos as contas. Genericamente julgo que os apoios no âmbito do SIAC dinamização estão bem. Houve só aqui um constrangimento e eu julgo que as outras EEC estão a sofrer mais do que nós, no que respeita à percentagem do que é permitido em termos de investimento em recursos humanos face ao total do investimento, que eu acho que é só 20%. Acho que só podemos alocar 20% em pessoal, o que contraria a própria regra da dinamização. Estamos a pôr muitas coisas lá fora e queríamos fazer mais nós. Confiamos mais e controlamos mais se nos derem mais espaço para contratar pessoas com alguma estabilidade durante o tempo do projeto. No nosso caso, tivemos a sorte e o azar de não termos logo as três contratações no início. Quando começamos a estabilizar a equipa conseguimos prorrogar mais um ano o projeto e ter ali alguma verba para executar. Por isso acho que essa parte do pessoal deveria ser revista. De resto, o SIAC é bastante flexível. Se nós tivermos uma verba que era esperada para determinada rubrica e não executamos, nós dizemos “é importante que vá para outra”. Eles têm sido flexíveis para isso. (EG1)</i></p> <p><i>Nós temos um SIAC Dinamização, que nos suporta em termos de recursos-humanos e deslocações e tudo em 75%. Depois, temos as outras atividades, de divulgação e formação, depois temos uma quotização. Havia lacunas em termos da tipologia de despesas previstas. Uma delas que foi entretanto ultrapassada, que tinha a ver com as despesas de por exemplo, alimentação. Nós na nossa atividade, tínhamos previsto encontros, conferências, que previam “coffee breaks” e a alimentação não estava contemplada, mas isso foi corrigido. O resto julgo que é adequado. Toda a nossa atividade está enquadrada. (EG2)</i></p> <p><i>O projeto de dinamização cobre cerca de metade das despesas totais, já que para além da componente não participada, há um grande número de despesas que não são elegíveis e são indispensáveis (ex. comunicações,</i></p>	<p>19</p>

		<p><i>rendas, consumíveis, etc). Seria muito importante para a operação da EEC que fosse repensado e alargado o leque de despesas elegíveis para o ajustar ao que são as necessidades da operação corrente, de rede. (...) O ritmo de disponibilização dos recursos financeiros não pode ser considerado satisfatório devido a atrasos ocorridos na liquidação de um projeto, que criou uma situação de rotura financeira à EEC, geradora até de incumprimentos de obrigações perante as Finanças e a Segurança Social. Para além disso, dois dos três projetos-âncora pré-aprovados na fase de reconhecimento da EEC não foram, afinal, considerados prioritários pelas entidades “potencialmente financiadoras”, o que acabou por inviabilizar o seu financiamento nas condições inicialmente previstas. Existe um atraso relativo ao pagamento de um projeto que ocasionou o adiamento de todas as atividades que implicavam em dispêndios. Em organizações pequenas, onde os recursos humanos são críticos, a recuperação total dos atrasos é virtualmente impossível. No caso dos dois projetos-âncora que não obtiveram os financiamentos previstos, os resultados alcançados não podem deixar de refletir o muito menor esforço financeiro realizado. (EG3)</i></p> <p><i>Os projetos de gestão e animação são geridos pela Entidade Gestora, sempre em articulação. Se tiverem a ver mais com entidades do sistema científico e tecnológico são apoiados por uma entidade de I&D associada, se tiverem a ver mais com internacionalização são feitos em maior articulação com outras entidades. Há canais mais oleados nestas esferas com estas instituições. As empresas têm suportado a parte não financiada, 25%, de uma forma relativamente natural, através de cotas ou cofinanciamento. A generalidade das despesas é adequada e sempre houve alguma flexibilidade no enquadramento das despesas. (EG4)</i></p> <p><i>De uma forma geral a tipologia de despesas previstas é adequada, no entanto podem registar-se algumas lacunas. Ao nível da equipa técnica afeta à gestão da EEC, o limite de investimento bem como o número de recursos afetos está abaixo do necessário. Para a realização de ações concretas como seja a preparação e desenvolvimento de workshops, conferências, etc. é necessário um maior número de intervenientes do que apenas a equipa técnica associada à gestão da EEC. O ritmo de disponibilização dos recursos financeiros não acompanha muitas vezes as necessidades operacionais da EEC. O balanço da execução das atividades previstas em sede de candidatura é francamente positivo, conforme já reportado ao COMPETE. A formação de vários consórcios em projetos de I&DT e de inovação, bom como a implementação de ações de promoção internacional da EEC, das capacidades e novos produtos e serviços desenvolvidos, contribuíram para este nível de impacto na economia. (EG5)</i></p> <p><i>No geral a tipologia é adequada. Em particular, julgamos que deveriam ser consideradas outras despesas inerentes a este projeto, como seja o arrendamento das instalações e outros custos operacionais (água, luz, telecomunicações, deslocações, etc.). Quanto ao ritmo de disponibilização dos recursos financeiros, não nos merece reparo. O nível de execução financeira das atividades da EEC está aquém do previsto, visto ter-se enveredado por um caminho de minimização de despesas, não corrompendo ainda assim os grandes objetivos traçados no plano de ação, que se resumem na afirmação do setor nacional a nível mundial. (EG6)</i></p> <p><i>Sim a tipologia de despesas previstas pelo SIAC Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria da EEC-Cluster é adequada. Basicamente a área cobria a maior parte da natureza das despesas. A parte de formação não cobrem nada, é uma lacuna. Quanto ao ritmo de disponibilização dos recursos financeiros aprovados, pagar pagam, não pagam é muito depressa. (EG7)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>Globalmente acho que a tipologia de despesas previstas pelo SIAC Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria da EEC-Cluster é adequada. Acho que o COMPETE nisso tem tido uma atitude de total colaboração e de flexibilidade, tendo em conta até a constatação que é mais ao menos óbvia que quando as candidaturas foram feitas, foi num processo em que estávamos a prever uma certa realidade, a realidade depois nunca é a mesma e há da parte deles uma total recetividade (dentro do bom senso) para alterar. Parece-nos é que este tipo de atividades é que deve ser apoiado. No fundo estamos a falar de estudos, estamos a falar de ações de divulgação e de promoção e “networking” e isso está coberto. No caso do projeto de animação, tinham uma situação específica para os recursos humanos, apoiar até 3 recursos humanos. Isso não quer dizer que só possa ter 3, pode ter os que quiser, mas só 3 é que são apoiados. Há pessoas que entendem que não é uma limitação, posso ter 20, tenho é de os financiar de outra forma. Mas não é isso que justifica a celeridade com que o COMPETE avalia. Se fosse mais rápido um bocadinho, “não vinha mal nenhum ao mundo”. Há, e eu penso que isto é comum a todos os Polos, uma excelente relação com a equipa do COMPETE que tem estado envolvida na gestão destes projetos a todos os níveis, quer na resposta a questões de dúvidas, quer na solicitação para serem céleres, admito que nalguns casos eles tenham constrangimentos orçamentais, mas a apreciação é muito positiva e acima de tudo acho que há um “commitment” da parte deles em tentar resolver as questões. Quanto ao ritmo de disponibilização de recursos, a ideia é que isto está razoavelmente a cumprir o previsto. Como sabem nós temos uma avaliação semestral. (EG8)</i></p> <p><i>O nosso PA é muito simples, são quatro projetos, 2 SIACS, o SIAC de animação e outro, era 1 mobilizador e um programa de Internacionalização. O polo propôs estes 4 projetos, mas o projeto de internacionalização não foi aprovado como projeto âncora. Os 2 SIACS, 1 financiado a 75 % e outro a 75%. Entendo que as tipologias de despesas do SIAC, não houve assim nada que não fosse enquadrável. Há é nos Recursos Humanos alguns problemas: 1) a questão dos RH só poderem chegar aos 20%, o que quer dizer que transforma os SIAC em sistemas de subcontratação, porque eu para ter RH de 1000 tenho que ter outras despesas de 5.000. Ora como muitas das atividades que nós desenvolvemos são de RH intensivos, são atividades que envolvem pessoas, o que significa que eu em vez de desenvolver competências internas para prestar serviços tenho que os subcontratar fora. 2) no SIAC da coordenação esse problema não existe porque não tem esse limite, mas tem um limite de número de pessoas. É nosso entendimento que o valor máximo estipulado deveria ser um limite, mas que poderia contratar pessoas mais baratas e mais. Deveria haver mais liberdade, mas tem sido levado à letra. A outra dificuldade é esse limite ser igual para todos. Ou seja, não faz sentido que uma EEC que dá continuidade a algo, que já existe ou que tenha 50 membros, tenha o mesmo que uma EEC que venha a ser criado de novo, de uma área completamente nova e que tem 200 membros. Mas estas são aquelas regras à COMPETE/QREN/entidades públicas, que é: é tudo igual! Deveria haver uma capacidade dos organismos públicos de avaliar a razoabilidade e a necessidade de Recursos Humanos à luz daquilo que é o Programa de Ação e o correspondente esforço para o implementar. E não ter estes limites administrativos que depois causam estas dificuldades. Essas são as principais dificuldades que nós temos lidado com a questão dos SIAC. A nível de despesas são de criticar ainda o facto das despesas de estrutura não serem elegíveis. Mas isso já são mais questões de detalhe. Quanto ao ritmo de disponibilização, nós não temos grandes razões de queixa. O SIAC tem vindo a disponibilizar os meios com alguma regularidade, mas ultimamente tem vindo a utilizar os mecanismos de adiantamento dos 80%, por incapacidade de avaliar os pedidos de pagamento (à luz de uma cláusula que lá está). Ora isso está muito bem se houver um atraso de um mês, mas esses atrasos estão a acumular e isso tem dois problemas: problemas de tesouraria (difícil para uma entidade como esta) e também perceber que as coisas estão a ser bem feitas e que não estou a fazer as coisas de forma errada. O risco é maior. Nos projetos mobilizadores o processo foi mais complexo. Isso sim, teve um impacto muito negativo daquilo que foi o desenvolvimento do Programa de Ação da</i></p>	
--	--	---	--

		<p>EEC. Porque o modelo de financiamento, como eu expliquei há pouco, está indexado à realização dos projetos mobilizadores e quando os projetos do PA foram aprovados, foram aprovados com duas condições e isto está escrito. 1) aquelas verbas ficavam alocadas aos projetos. E portanto quando o meu programa de ação foi aprovado, supostamente eu devia ter aquelas verbas garantidas, depois tinha que apresentar os projetos, e os projetos tinham que ser bons, mas se eu apresentasse os projetos e se eles fossem bons, aquela verba estava alocada; 2) os projetos e os programas de financiamento para aquilo iam ser abertos, e nos tempos previstos. (EG9)</p> <p>Basicamente estamos a complementar o SIAC com os fundos das quotas. Neste momento temos de cotas 140 mil euros anuais, isto reportado a 2011, tivemos 138 mil euros, na altura eram 52 associados (no ano passado). Mas a questão que eu queria, e isto é importante, é a nível de contas finais nós executamos cerca de 450 mil euros, ora é uma questão de fazer a conta menos de 4x mais. Nós temos o suficiente para... A questão do próprio plano, nós podíamos ter mesmo sido menos ambiciosos, no plano. Significa que nessa altura seria necessário, por exemplo, se em vez de termos um plano de 1 milhão e meio, tivéssemos um plano de 1 milhão, na prática precisávamos só de 250 mil dos associados e ficávamos com uma parte ainda de fundo. Como na prática nós basicamente levamos até ao limite, significa que as próprias quotas dos associados acabam por se esgotar na componente de financiamento privado a que o SIAC obriga. Um dos pontos que não foram bem valorizados na parte do COMPETE é um ponto simples, em 2009 nós tivemos entrada de fluxo de joias de 140 mil euros, 118 mil efetivos, mas foram emitidos mais (porque as joias não foram todas pagas) e isso não aparece na demonstração de resultados. Pode parecer um pormenor mas faz toda a diferença e é tão simples como isto, o COMPETE quando nos comunica qual é a nossa componente de financiamento, o que é que nós conseguimos ao nível de influxo de valores associados, no ano de 2009 era 0. Quando nós temos 118 mil euros, efetivamente pagos ou seja, quando nós fazemos aqueles rácios de quão dependentes somos nós dos subsídios, altera logo tudo, aliás eu tenho aqui esta pequena tabelinha, aliás foi uma reclamação na altura, depois se quiser até lhe posso enviar como é evidente porque é público e não tem problema nenhum, mas este valor total até 2011, estes 103% em relação ao COMPETE era muito mais ou seja, nós estávamos mais dependentes do que realmente estamos, dos fundos públicos, isso é importante internamente quando vocês têm a informação e vocês vão analisar a parte financeira não é só demonstração de resultados, porque a demonstração de resultados, porque para termos legais uma joia é diferente de uma quota, as duas entram. É dinheiro que entra, mas uma joia, por imperativos legais, entra diretamente por capital, portanto não vai para resultados. Tem aqui, explicitamente no ano de 2009, tem uma maior componente privada do que pública. Também tem a ver com termos executado eventualmente menos, porque isto depois põe-se a 2 níveis que é, se formos só estritamente economicistas os números podem ser muito bons mas podemos ter um número muito bom, mas significa que executamos pouco, no sentido em que podíamos, se calhar... isso é importante e depois nós estamos à disposição para esclarecer isso, esclarecemos junto do COMPETE. É uma maneira de avaliar só que não completa. Eu penso que os outros polos deverão ter tido o mesmo problema, porque se emitiram joias, têm esse problema, a joia tem que entrar diretamente pelo balanço e não pela demonstração dos resultados. (EG10)</p> <p>O projeto SIAC assegura 75% do financiamento do projeto “ Animação, coordenação e gestão da EEC”. Os restantes 25% são assegurados exclusivamente por um dos parceiros. Na generalidade, consideramos que a tipologia de despesas está ajustada aos projetos que os parceiros delinearão como atividades e ações a desenvolver, pelo que não se detetam lacunas. O hiato de tempo que medeia entre o registo dos pedidos de pagamento e as transferências efetivas é, mais ou menos, de 3 meses, o que, naturalmente, dificulta um pouco a concretização das ações da EEC. Em todo o caso, não constitui um impedimento à realização atempada dessas ações. Os recursos financeiros</p>	
--	--	--	--

		<p><i>disponibilizados permitiram já atingir os seguintes resultados, relativamente às atividades previstas na candidatura: estruturação da equipa de apoio técnico cumprindo a atividade de contratação de recursos humanos; construção de um sítio na internet; realização de 8 roadshows para divulgação de financiamentos QREN /EEC às empresas; elaboração de um estudo para enquadramento da revisão do Plano Estratégico Nacional do Setor; produção e edição de folhetos informativos sobre a EEC e os financiamentos QREN/EEC às empresas; campanhas de divulgação na imprensa escrita e radio dos Concursos financiamentos QREN/EEC às empresas; realização de um seminário temático nacional. (EG11)</i></p> <p><i>Existem lacunas, designadamente o prazo limite de 36 meses para imputação do RH, a não elegibilidade das despesas associadas à participação em feiras no território nacional, mesmo que as feiras sejam do tipo internacional. Considera-se muito importante o ritmo de disponibilização dos recursos financeiros, e podemos afirmar que só o facto de o COMPETE ter tido um papel facilitador a este nível permite que tenhamos atualmente uma taxa de execução elevada. O COMPETE mostrou sempre total disponibilidade e abertura no sentido de minimizar o tempo de análise e avaliação dos pedidos de pagamento, otimizando a disponibilização dos recursos financeiros aprovados. (EG12)</i></p> <p><i>O SIAC suporta 75% das despesas e a componente privada 25%. Os 25% da componente privada têm sido conseguidos por via das Unidades de Participação da adesão de novos associados, mas também por receitas próprias resultantes, nomeadamente, de prestações de serviços que têm sido efetuadas em virtude das competências que têm sido criadas e reconhecidas externamente. A tipologia de despesas previstas pelo SIAC Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria do Polo ou Cluster é adequada. Pensamos que estavam previstas todas as tipologias de despesas necessárias, não existindo lacunas significativas. No entanto, o ritmo de disponibilização dos recursos financeiros é muito lento e o recebimento das verbas é muito demorado, colocando algumas dificuldades na implementação das atividades com a dinâmica pretendida e atrasando a obtenção dos resultados. Esta situação tem levado, inclusivamente, a que tivéssemos necessidade de solicitar a prorrogação do prazo de execução de alguns projetos. (EG13)</i></p> <p><i>Ora bom, os apoios do SIAC são apoios importantes, quer dizer se não houvesse apoios do SIAC eu julgo que não tinha sido possível colocar isto em funcionamento. Em princípio o SIAC financia 25%, portanto o remanescente já é fruto de receitas próprias e sabendo que estamos já a apontar para um orçamento com alguma expressão, que tem à volta de 300mil €. Portanto já com alguma expressão. Relativamente aos tipos de despesas eu acho que a tipologia das diferentes rubricas que cobrem as principais necessidades de funcionamento da estrutura. Onde há, ou poderá haver aqui alguma insuficiência é na própria dotação do próprio orçamento, ou seja nos apoios que são incluídos porque no nosso caso o orçamento que nós tivemos e portanto o apoio beneficiário que nos tivemos foi utilizado para manter em funcionamento a estrutura. Conforme é dito, as equipas têm que ter no máximo 2 quadros técnicos, estamos a falar numa EEC que agrega um conjunto de atividades muito diversificadas, não é, e portanto é difícil com uma equipa de três elementos permanentes responder a todas as necessidades do ponto de vista técnico que as diferentes componentes colocam. Daí que tivesse sido útil haver condições financeiras para obter algum apoio, alguma assistência técnica mais especializada e nestas áreas e dentro, digamos assim, da configuração da operação isso não foi possível. Portanto diria que o problema aqui não é tanto a questão das rubricas, as rubricas aqui ajustam-se a questão é mais o montante financeiro disponibilizado, que no nosso caso é insuficiente. Relativamente ao ritmo de disponibilização de despesas, esse não é o problema, aí não tivemos grande problema, enfim às vezes por questões mais de sobrecarga de trabalho, enfim aspetos mais processuais as coisas podem ter atrasado mais um bocadinho</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>mas houve sempre uma boa relação, um bom contacto com a equipa do COMPETE e houve sempre uma certa tentativa de resolver os problemas connosco mas digamos que nós podemos sempre dizer que quanto mais depressa os dinheiros forem disponibilizados melhor, mas não me parece que esse tenha sido um aspeto crítico do ponto de vista do nosso funcionamento. (EG14)</i></p> <p><i>Eu penso que isto é um processo que vai ter que mudar, penso que a resposta geral que podia ser “são adequadas”, mas poderiam ser muito melhoradas e eu vou explicar porquê. Eu entendo deste ponto de vista que aquilo que é necessário garantir para o funcionamento de um Entidade Gestora numa EEC é essencialmente garantir a permanência de uma pequena equipa de recursos humanos qualificada. Isto significa que a rubrica recursos humanos e deslocações e eventualmente alguma aquisição de serviços são adequadas para o funcionamento de uma Entidade Gestora. O SIAC tem uma limitação mortal que é: os recursos humanos estavam limitados a 20 % do montante global do projeto. Isto significaria que eu para montar uma estrutura tinha que ter 80 % de “outsourcing” digamos assim e eu penso que isto tem a ver, não com a ideia de que é talvez o melhor mecanismo de financiamento e se calhar com poupança de recursos para o próprio Estado. Era partir do princípio que nós temos que apoiar. Não há nenhum Polo ou Cluster na Europa, apontem-me um que sobreviva sem financiamento público, não há nenhum! Porquê? Porque faz parte da política pública um incentivo à agregação. Quanto ao ritmo de disponibilização de despesas, eu diria que a nossa experiência, a experiência que eu tenho a esse nível, foi muito positiva. A forma como o COMPETE se relacionou connosco neste domínio foi positiva. Se há coisa em que eu posso dizer que a coisa correu bem, foi a nível desta relação com o COMPETE, talvez por termos situações muito transparentes e muito clara. (EG15)</i></p> <p><i>A nossa atividade resumiu-se em termos de financiamento a 3 fontes, o SIAC, as quotas dos Associados e os Fundos de Desenvolvimento Regional, ou seja naqueles que conseguimos participar na atividade do CCDR. Eu do conhecimento que tenho é dos poucos financiamentos que financia recursos humanos a 100% a 3 anos, embora isso para nós, neste momento, esteja a ser um problema, porque deixou de o ser financiado. Porque o processo de reconhecimento avançou mais um ano, sem que a própria sustentabilidade, o próprio SIAC tenha acompanhado. Portanto nós estamos num caso em que um dos cargos, ocupado há mais de 3 anos, deixa de ser financiado, aqui não tem flexibilidade suficiente para acompanhar esta evolução da EEC. No entanto, por exemplo, estou-me a lembrar de alguns casos de despesas que nós fazemos, tipo de despesas de representação, não são elegíveis o que no nosso caso é crítico... Eu diria que estruturalmente as categorias de investimento estão corretas, há pormenores que deviam ser corrigidos, mas acima de tudo o que acho que é grave é, o reconhecimento ter havido aqui uma quebra temporal. Houve um SIAC, fechou o ciclo do reconhecimento, houve um adiamento do fim desse ciclo, ou seja mantemo-nos reconhecidos, mas deixamos de ter o apoio. Ou seja o reconhecimento sem o apoio não faz qualquer sentido, porque não podemos ser um agente com a mesma capacidade de interação com o próprio estado como COMPETE aqui. Quanto ao ritmo de disponibilização dos recursos financeiros aprovados, para já é muito burocrático e exige a presença de um ROC a cada pedido de reembolso, exige um mínimo de despesa de 50 mil euros que uma estrutura pequena como a nossa é difícil de atingir e demora-nos 2, 3 meses. (EG16)</i></p> <p><i>Há sempre despesas que deveriam ser protegidas. Neste momento, por acaso, ainda temos tentado fazer o enquadramento de acordo com a tipologia que existe. Agora, estamos com problemas. É que herdámos este projeto de animação e ele não está devidamente protegido, mesmo nas tipologias de despesas existentes. Portanto, não tem a ver com a dificuldade das tipologias que existiam, mas sim com a forma como foi apresentado o projeto, a candidatura. Limita muito a nossa atuação. Não temos tido dificuldade com a tipologia de despesas, até nos</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>ajustamos bem a ela. A nossa dificuldade foi que, no projeto de animação, na nossa opinião, deveríamos fazer outro tipo de atividades, só que estamos um bocado encurralado. O “grosso” da coluna está muito vocacionado para uma tipologia de despesa que, efetivamente, não é a que utilizamos mais. Já fizemos um pedido de reformulação e, pensamos fazer o segundo. Mas não temos tido grande dificuldade a fazer o enquadramento. Em relação ao ritmo de disponibilização de recursos financeiros, não temos queixas a este nível. (EG17)</i></p> <p><i>Praticamente todas as despesas eram elegíveis o que abrangia todas as necessidades. A tipologia de despesas era adequada. Quanto ao ritmo de disponibilização dos recursos financeiros aprovados, em todos os sistemas é muito atrasado. O período para efetivar pedidos de pagamento é muito longo o que cria graves problemas de tesouraria às várias entidades. Apesar disso o SIAC de gestão demora menos, cerca de 3 meses. Os adiantamentos funcionam de forma relativamente rápida, cerca de 2, 3 meses. Depois o encerramento dos projetos é dramático e isso cria graves problemas. Há casos em que o dinheiro fica cativo mais de 1 ano que condiciona a mobilização de recursos para outras áreas ou outros projetos. Muitas vezes não vêm justificação para atrasos depois de terem sido feitas auditorias.(EG18)</i></p> <p><i>O impacto do dinheiro disponibilizado pelo SIAC para animação, claro que é importante mas não é o peso principal na estrutura financeira da nossa Entidade Gestora. Também recorremos a outros programas, a recursos próprios e a outras entidades, temos projetos no PRODER, na FCT e pelo SIAC também. Não estamos totalmente dependentes do SIAC. A principal lacuna que nós encontramos é que nós temos muitas despesas com combustíveis, portagens, com a conservação dos veículos, no entanto, o SIAC paga sobre o carro próprio do técnico que possamos utilizar, paga esses custos, se forem carros alugados também paga, mas se for carros da associação não paga as deslocações, não paga o combustível nem as portagens, ou seja, pagam as despesas de outros carros que não os nossos. Depois temos também outra questão que é nós temos uma equipa que são as tais 9 pessoas, claro que temos outras afetas ao SIAC, mas há outros elementos da equipa que são pagos pela associação e que fazem muitas ações de dinamização, às vezes quando vão a um congresso, claro que não pagam o investimento, mas podiam o SIAC financiar as despesas da ida deles, pagar as viagens, pagar o hotel, o bilhete de avião, mas não pagam. Em relação ao ritmo de disponibilização dos recursos financeiros aprovados, não temos tido problema nenhum. Temos uma almofada financeira que nos dá conforto. Há situações em que aprovam os nossos projetos e o dinheiro aparece logo; embora também existam situações em que se estivéssemos a contar com esse dinheiro... (EG19)</i></p>	
	<p>Mobilização de recursos privados</p>	<p><i>A partir de 2011, quando começamos a pensar em prestar alguns serviços, temos vindo a mobilizar alguns recursos complementares (nossos, internos) com estudos, serviços às empresas, com determinados apoios e tem vindo a crescer. (EG1)</i></p> <p><i>A nossa EEC emite quotas aos associados, trimestrais neste momento, no ano passado eram semestrais. No ano passado pela primeira vez a direção tomou a decisão de não haver quotização, mas os associados, as empresas envolvidas e as instituições, para fazerem parte da EEC teriam de subscrever unidades de participação e com isso criou-se um fundo de maneio, digamos assim. (EG2)</i></p> <p><i>A atividade de angariação de novos associados, que permite encaixar mais recursos financeiros, é permanente. Está em ponderação a possibilidade de desenvolver uma atividade que permita a venda de serviços com entrada de receitas adicionais para fazer face a despesas não elegíveis. (EG3)</i></p>	<p>17</p>

		<p>Até ao ano passado as EEC estavam inibidas de prestar serviços, era uma imposição legal. Nós começamos a levantar esse problema porque isso era uma forma de matar o desenvolvimento da própria associação. Nesta fase as empresas vão suportar os custos, numa próxima fase teremos que pensar um conjunto de ações pra poder ir buscar apoios complementares. (EG4)</p> <p>No caso das ações coletivas e especificamente do SIAC de gestão da EEC, tem uma taxa de incentivo de 75%, sendo o remanescente assegurado por quotas mensais pagas pelos associados. A complementaridade entre o papel da EEC, na dinamização de atores em torno de uma mesma estratégia, e do centro de I&D associado, na mobilização de competências em torno do desenvolvimento de novos produtos, bem como de valorização das capacidades no apoio à indústria, permitem libertar os meios para mobilizar recursos complementares para uma melhor implementação da estratégia. (EG5)</p> <p>A componente privada relativa à execução das atividades de animação, coordenação e gestão da EEC é assegurada pelos associados, através da realização do capital social da associação e das quotas associativas. No atual momento crítico para a nossa economia, não se revela ser um trabalho fácil o de angariação de verbas para cofinanciar, ou sequer financiar este ou outros projetos deste tipo. (EG6)</p> <p>Há aí um pressuposto com o qual eu estou vertiginosamente contra, que é: eu acho que mal irá esta realidade quando os Polos ou Clusters ou as Associações estiverem a prestar serviços que são da área empresarial. Isto não quer dizer que não deva ser incentivada a criação de recursos próprios. Pode fazer sentido aquela situação, que até agora o QREN permite, em que possa ser pedido a alguém que beneficia de um projeto que participe numa parte, mas isto não é vender serviços. Volto a insistir devemos fazer um esforço de obter financiamento próprio, quer através das quotas dos associados, quer através da participação em projetos europeus ou de outra natureza. Acho que isto faz todo o sentido e deve-se assegurar uma autonomia, não dependência, neste caso, dos projetos de dinamização. Dito isto, nós sempre tivemos uma preocupação de assegurar que aquilo que nós chamamos de custos fixos, estivessem cobertos pelas quotas dos associados. As quotas servem para alavancar novas iniciativas. Tentar trazer novos associados, encontrar fortes fontes de financiamento alternativas, nomeadamente os projetos europeus.(EG8)</p> <p>Que iniciativas têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de mobilizar recursos complementares? Foi dito aos polos (e deve ter já ouvido dos outros polos, mas é para reforçar), durante muito tempo, que nós não poderíamos ter receitas próprias. Porque se tivéssemos receitas isso abatia ao financiamento. A única receita que não abatia ao financiamento era as quotas, porque qualquer faturação que nós tivéssemos abatia ao financiamento, que era uma diretiva comunitária. E nós achávamos impossível, uma vez que era suposto sermos autossustentáveis e como poderia fazer-lo se não podíamos ter receitas próprias?! Assim, durante muito tempo direccionamos a nossa atividade par reforçar essa componente. Só há coisa de um ano, é que nós conseguimos que o COMPETE viesse dizer que era uma má interpretação de uma diretiva comunitária, ou enfim, era afinal que não poderia ter lucro, que são duas coisas muito diferentes. Só recentemente (há cerca de um ano) tivemos uma orientação técnica do COMPETE que clarificou que os polos poderiam ter receitas próprias e que tipos de receitas é que poderiam ter. O que nós fizemos foi, asseguramos todo o nosso auto financiamento através de uma fee sobre os projetos mobilizadores. Ou seja, o nosso financiamento</p>	
--	--	---	--

	<p><i>é assegurado através de uma subscrição de um capital associativo (inicialmente), as entidades subscreviam unidade de capital de 500 Euros, num número variável e com isso realizamos cerca de 130.000 Euros de Capital associativo, dos quais estão cerca de 110.000 realizados. E quando tínhamos isso no capital associativo, resolvemos alterar os estatutos para permitir que os associados entrassem mediante uma joia. Isto, porque achamos que já tínhamos volume de capital associativo suficiente e porque ele entra para património e não para receita do exercício e portanto tínhamos exercícios sempre negativos, que eram cobertos pela utilização de capital associativo. Mudamos isso e é através de uma jóia, porque entram como receita do exercício, mas os nossos associados não pagam uma anuidade. O autofinanciamento e isto está desde o início definido assim, é mediante serviços prestados aos associados. É um modelo mais justo e equilibrado, em que os associados contribuem para o polo na medida em que também beneficiam das atividades que a EEC desenvolve. Definimos assim uma fee sobre os projetos mobilizadores e relativamente aos quais os associados têm um benefício económico e financeiro direto. Temos uma fee de 4% sobre esse montante do financiamento contratado e esse valor é suficiente para assegurar o autofinanciamento da EEC. É esse o modelo de financiamento definido desde o início. Quando o COMPETE permitiu que os polos tivessem receitas, nós temos vindo a desenvolver algumas atividades pequenas e serviços que estamos agora a faturar, penso que a primeira faturação ocorreu em Setembro ou Outubro. Temos agora alguma prestação de serviços, nomeadamente no âmbito dos projetos mobilizadores, porque nós não somos parceiros nos projetos mobilizadores, mas temos vindo a prestar serviços aos promotores dos projetos mobilizadores e temos tido algumas receitas aqui. Há uma outra atividade que nós estamos a desenvolver que essa sim, permitiu ter algumas receitas autónomas, que é o portal da fileira, estamos a desenvolver um portal das indústrias do setor e esse sim, pensamos que será uma fonte de receita adicional no futuro. (EG9)</i></p> <p><i>No caso da nossa EEC, a probabilidade de a componente “privada” ser assegurada por entidades públicas sempre seria muito grande, porquanto os parceiros desta EEC, considerados só por si, são maioritariamente entidades públicas. A opção pelo financiamento pelo membro associado “x” do remanescente ficou a dever-se ao facto haver uma forte componente de projetos públicos ou de concretização de políticas públicas para os quais a visão global da autoridade nacional do setor era essencial, devendo por isso ter um acompanhamento de maior proximidade pela equipa de acompanhamento técnico da EEC. (EG11)</i></p> <p><i>Prestação de serviços no sentido de gerar receitas próprias (estudos, organização de eventos para o setor, consultadoria, etc.). (EG12)</i></p> <p><i>Os 25% da componente privada têm sido conseguidos por via das Unidades de Participação da adesão de novos associados, mas também por receitas próprias resultantes, nomeadamente, de prestações de serviços que têm sido efetuadas em virtude das competências que têm sido criadas e reconhecidas externamente. (EG13)</i></p> <p><i>Agora existiu desde o primeiro momento a preocupação da Entidade Gestora da EEC de aumentar aquilo que é a sua capacidade de geração de receitas próprias de forma por um lado ao alargar a sua base de associados portanto tendo mais sócios que pagam uma quota, outro lado tentando entrar nalguma prestação de serviços que não colida com interesses de outros parceiros e de outras empresas que fazem parte da EEC. Portanto, prestações de serviços em áreas específicas que gerassem também alguma receita própria e finalmente reunir condições para se candidatar aos seus projetos. Projetos Portanto no ano 2012, portanto cerca de 35% a 40% do orçamento da EEC era já assegurado por meios próprios. (EG14)</i></p>	
--	--	--

		<p><i>Será o mesmo mecanismo que tivemos até agora. O mecanismo que tivemos foi o de tentarmos com fundos que conseguimos através de colaborações e de prestações de serviço. Nós temos a sorte de ter começado antes e de termos sido envolvidos em projetos dos nossos associados. Isso permitiu conseguir receitas. (EG15)</i></p> <p><i>Em projetos sim em projetos específicos, em parcerias já conseguimos recursos complementares, mas não para o funcionamento permanente. Ou seja, a Entidade Gestora da EEC não consegue ativar nenhum tipo de apoio permanente privado para funcionamento enquanto estrutura, enquanto atividade permanente. Não conseguimos, talvez por incompetência nossa, o que é certo é que, o mercado não está muito favorável a esse tipo de operações. Nós somos uma estrutura mais na sombra e ninguém está disposto a investir hoje recursos privados para algo que fica apenas como um bem social e não com uma visibilidade pública que permita um retorno imediato, portanto há este drama. (EG16)</i></p> <p><i>No sentido de mobilizar recursos complementares, a EEC faturou quotas aos seus associados, que como é compreensível não são suficientes para cobrir a componente privada, pelo que o Presidente da Direção cedeu dois produtos – revista especializada do setor, e um Prémio – que permitem à entidade sustentar a componente privada dos projetos. (EG17)</i></p> <p><i>75% são SIAC, os restantes 25% são componente privada que provêm de prestação de serviços, contribuição dos sócios. Neste momento vão começar a entrar as quotas relativas à execução dos projetos âncora dos beneficiários. Para além disso, a Entidade Gestora da EEC oferece um serviço especializado às empresas, exercícios de benchmarking, pareceres sobre investigação e desenvolvimento, serviços muito especializados. Há também a transferência de projetos desenvolvidos por outras entidades para a Entidade Gestora da nossa EEC por fazer mais sentido. Por exemplo houve um projeto que estava centrado num dos associados e foi transferido para a Entidade Gestora por ser uma entidade mais congregadora o que traz também financiamento através de uma candidatura. Isto permite ter viabilidade para os RH, para além do SIAC de gestão. (EG18)</i></p> <p><i>Temos diferentes tipos de associados, temos o associado individual e temos o associado coletivo e o associado efetivo, que têm diferentes níveis de quotas. (EG19)</i></p>	
<p>Mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação (QA8)</p>	<p>Mecanismos previstos e usados pela entidade de gestão</p>	<p><i>Nós internamente somos muito pragmáticos e práticos. A minha Administração tem conhecimento disto e nós temos uma metodologia interna que eu sempre ponho nos relatórios intermédios que são as metas para o mês, no reporting. Nós temos reuniões da Administração uma vez por mês. Destas reuniões resulta um plano de ação que tem que estar cumprido até à próxima reunião. Os mecanismos e metas têm sido alterados. No início colocamos metas muito ambiciosas por exemplo em termos de número de associados. O mecanismo do plano mensal também é recente, tem um ano e tal. No início andávamos mais perdidos. (EG1)</i></p> <p><i>A metodologia utilizada baseia-se na inquirição às empresas e compilação e é realizada em sincronismo com os Pontos de Situação semestrais solicitados pelo COMPETE. Estes mecanismos não foram alterados desde o reconhecimento, na medida em que sempre se entendeu que qualquer metodologia mais elaborada seria incompatível com os escassos recursos humanos da EEC. (EG3)</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>Temos várias metodologias. Foram realizados inquéritos no início, no meio do projeto e serão realizados de novo no final, bem como um relatório de conclusões sobre o grau de implementação da marca. Relativamente ao grau de execução temos tido acompanhamento regular. Por outro lado, criamos o índice de competitividade para a EEC, que será apresentado em breve, que mede várias dimensões, passa por inquéritos regulares à indústria, temos vindo a fazer reuniões no concelho consultivo para várias áreas de investigação e assembleias gerais que têm servido para discutir a evolução da EEC. Fora isto, temos outros encontros, o mais recente serviu para fazer uma reflexão sobre os resultados alcançados e fazer alguma discussão com as empresas sobre a continuidade do deste projeto. (EG4)</i></p> <p><i>Os indicadores são monitorizados semestralmente aquando da realização dos “Pontos de Situação” da implementação do Plano de Ação EEC. Nesses pontos de situação, são atualizados os valores dos indicadores, são identificadas ações previstas para o semestre seguinte que contribuirão para o aumento da realização de cada indicador e, se necessário, são definidas ações extraordinárias para garantir um ritmo adequado de realização do plano de ação. (EG5)</i></p> <p><i>A monitorização e avaliação dos resultados é feita internamente, em reuniões com os associados. Não foram alterados os mecanismos desde o reconhecimento formal.(EG6)</i></p> <p><i>Estão a ser medidos... são dados que temos de fornecer ao COMPETE de 6 em 6 meses. (EG7)</i></p> <p><i>A nível de indicadores de realização, manteve-se desde o início, construímos um sistema de controlo e de medição e tem-se mantido mais ao menos inalterado. A nível dos indicadores de resultados e de impacte é que sentimos necessidade de reforçar um bocadinho a abordagem que fazíamos. Nós todos os anos pedimos aos nossos associados que nos preencham uma ficha que tem um conjunto de indicadores: volume de vendas, de exportações, o VAB, recursos humanos divididos por doutorados e não doutorados. Mas não é fácil obter esta informação em tempo útil. A cada 6 meses fazemos um exercício de autoavaliação antes de enviar qualquer ponto de situação. Mas estou a falar de questionar os nossos associados, digamos, envolvê-los. Sentarmo-nos e pensarmos como é que nós estamos a cumprir as nossas metas. Em 2010 fizemos um inquérito para dois projetos âncora, aliás em colaboração com uma instituição de ensino superior. Temos feito e isso dá-nos também uma avaliação externa e indireta. (EG8)</i></p> <p><i>Eu acho que planeamento é planear e no fim medir se há desvios ou não. Portanto, nós definimos um conjunto de indicadores e mantemos esses indicadores. Estamos a monitorá-los ao longo do tempo. Fomos definindo alguns outros indicadores. Não é para alterar os anteriores, é para acrescentar. Nós fazemos o seguinte (aliás temos uma dificuldade por causa do vosso 2º questionário, o da informação das empresas, há ali questões que vamos ter dificuldade em responder). “Nós negociamos com os nossos associados” fazer dois pedidos de informação, para não andar a bombardear todas as semanas”. Nós fomos construindo um inquérito que fazemos circular duas vezes por ano. Tipicamente fazemos coincidir com os períodos de reporting para o COMPETE, que era isso que nos era exigido até agora, basicamente. Pedimos informações sobre faturação, sobre exportações, sobre I&D, sobre contratos, sobre participações em projetos europeus... um conjunto de dados que pedimos às empresas. Uma coisa também importante, nós pedimos às empresas da fileira. Mas esses indicadores nós recolhemos duas vezes por ano. Construímos os nossos indicadores internos e construímos também os indicadores para fornecer ao COMPETE nos relatórios que eles nos pedem. O que nós estamos a fazer é um exercício de primeiro ver tudo o que nos conseguimos</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>preencher naqueles dois questionários com a informação que já temos. E depois vemos o que falta. Se alguns indicadores que são coisas mais ou menos pontuais em que nós sabemos e podemos ligar diretamente para as empresas, por exemplo, contratos, etc. (EG9)</i></p> <p><i>Na prática, esses indicadores que aparecem nesses pontos da situação, nós temos que reportar relativamente a isso. Há aqui alguns aspetos, naqueles que estão, porque aquilo repete-se num número de reuniões, embora alguns deles que inicialmente colocamos, por exemplo, o impacto no crescimento do PIB, de exportações, etc., é evidente que isto foi uma proposta apresentada antes de toda esta recessão e portanto, vamos ser afetados por essa questão. Como é que nós a determinada altura, face à exiguidade de informação, resolvemos fazer: contratamos uma pessoa no sentido de obter elementos, porque na prática aquilo que em princípio ia ser informação acessível, pública através do INE ou outra coisa do género, não se consegue tratar e portanto, tivemos que recorrer, fizemos aí uns acordos e estamos... só que todo este tipo de informação acaba também por ser muito dependente da informação que as diferentes empresas cobrem, por exemplo, se a gente quiser exportações, nem todas as empresas quando preenchem os anexos, cobrem esse tipo de informação, portanto nós ficamos "coxos" relativamente a esse tipo de coisas. Ainda recentemente alguém nos pediu informação e nós consultamos mais uma vez a base de dados, só que depois olhamos para aquilo e achamos algumas coisas estranhas, vamos ver que por exemplo sobre a mesma empresa, nem todos os anos existe informação. (EG10)</i></p> <p><i>A monitorização é apresentada semestralmente ao POFC COMPETE no contexto da apresentação do respetivo ponto de situação e de acordo, genericamente, com a sistematização pretendia por aquela Autoridade de Gestão. Os mecanismos de monitorização e avaliação da EEC mantêm-se inalterados desde o reconhecimento formal da EEC. (EG11)</i></p> <p><i>Relatórios semestrais e avaliação e acompanhamento por parte de uma entidade externa contratada para acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos. (EG12)</i></p> <p><i>A EEC norteia a sua atividade através da definição de prioridades estratégicas, as quais dão origem a objetivos operacionais de gestão, de carácter anual, onde se encontram vertidos os indicadores de acompanhamento, resultado e impacto. Esses objetivos são monitorizados de forma permanente e controlados trimestralmente em reunião de direção. Anualmente os mesmos são apresentados para escrutínio por parte dos associados. Além disso, é realizado um inquérito aos associados com carácter semestral, o qual tem a dupla função de analisar a satisfação dos associados com a EEC e as atividades desenvolvidas, recolhendo algumas sugestões de melhoria e também de recolher alguns elementos para o acompanhamento dos indicadores. São também promovidas reuniões periódicas com os associados e são realizadas visitas às empresas com alguma regularidade as quais são o melhor barómetro para aferir a justeza da estratégia e opções que são seguidas. Estes mecanismos estavam previstos desde a candidatura, mas naturalmente têm vindo a ser melhorados e depurados com o decorrer da atividade. (EG13)</i></p> <p><i>Sim, portanto, havia em sede de candidatura a submissão de algumas propostas traduzidas num conjunto motivador de metas e de alguns meios. Para além disso de acordo com as indicações do COMPETE nos temos que reportar periodicamente, de seis em seis meses aquilo que são os resultados, as realizações atingidas pelo programa e portanto isso é sistemática e periodicamente reportado. (EG14)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>São os mesmos desde o início, portanto desde o início que montamos aquilo que nós chamamos internamente de um observatório, o que nos permitiu pegar nos indicadores e em todas as ações que realizássemos e íamos complementando esses quadros e íamos monitorizando e nos relatórios “ponto de situação” que entregávamos semestralmente foram sempre reportados em função destes mesmos indicadores. (EG15)</i></p> <p><i>O membro da equipa técnica vai produzindo essa informação internamente, que depois é validada nos órgãos, mas também, e não é de uma aplicação imediata, foi o facto de termos encomendado entidades externas a avaliação do setor, avaliação económica, avaliação político-institucional do setor. Nós não fizemos uma autoavaliação dos resultados do setor, encomendamos e é muito útil. Numa metodologia que partilhamos com uma EEC congénere da Galiza, nós tentamos encontrar uma metodologia que permitisse uma comparação Norte de Portugal e Galiza e que ao mesmo tempo avaliasse algumas metodologias. A criação de empresas, o emprego, a medição do impacto económico isso está tudo considerado, mas o caderno de encargos não obrigava a seguir à risca esses indicadores (Indicadores de Acompanhamento, Resultado e Impacte), mas genericamente são considerados. Houve uma evolução dos indicadores. (EG16)</i></p> <p><i>Quando assinámos o contrato, um dos compromissos que tivemos, logo no primeiro ponto de situação, era o de completar os indicadores de acompanhamento e de resultados. Fizemos e temos estado a manter e a responder. Não fizemos nenhuma proposta de alteração aos indicadores, acrescentamos só. Cumprimos essa obrigatoriedade que foi dar nota de mais indicadores e, a partir aí, semestralmente, temos estado a responder aos pontos de situação e a dar nota dos indicadores. (EG17)</i></p> <p><i>Temos uma entidade externa que apoia na avaliação interna e externa que apresenta indicadores de acompanhamento e de resultado. A Entidade Gestora é apenas uma parceira informal nos projetos âncora e desse modo apenas acompanha todo o processo. Em relação às outras empresas acompanha também o desenvolvimento de projetos o que lhe permite acumular conhecimento e acompanhar a evolução dos indicadores. Este processo manteve-se assim desde o reconhecimento. (EG18)</i></p>	
	<p>Adequação dos mecanismos utilizados pela AG</p>	<p><i>Acho que é importante acompanhar e avaliar. Mas também acho que há coisas que são absurdas que nos pedem e perde-se muito tempo... É um dos fatores que nos impedem de nos focarmos na nossa atividade e de prestar algum serviço porque são-nos pedidos tantos elementos. Acho um absurdo pedirem-nos as datas das assembleias e o que foi falado nas assembleias. Estão a desconfiar que nós não temos? Pedem-nos coisas que são um absurdo... Depois, no âmbito do SIAC, tivemos uma execução financeira muito baixa mesmo, porque só estava eu e estávamo-nos a credibilizar... Não fizemos nada porque não gastamos dinheiro? Era esse o critério? Temos batalhado muito contra isso – não podem avaliar a dinâmica da entidade pela dinâmica do dinheiro que é gasto. Estes mecanismos de avaliação no início eram completamente errados. Não tentaram usar outros indicadores que não os financeiros para tentar perceber a nossa atividade. (...) A listagem de informação que nos pedem é imensa ... porque temos que enviar dois relatórios praticamente iguais: um para o SIAC e outro para o COMPETE, há partes em que fazemos copiar e colar... temos que dizer as atividades todas, quantas pessoas tiveram... é ridículo. Esses relatórios poderiam ser reformatados. (EG1)</i></p>	<p>17</p>

		<p>A monitorização e o acompanhamento parecem-nos adequados. O “mecanismo de avaliação” só parcialmente (no tocante aos “indicadores de esforço”) reflete bem o grau de cumprimento das responsabilidades das EEC. Os “indicadores de resultados” recebem muitas influências da conjuntura (económica, financeira, administrativa e política) pelo que o seu relacionamento biunívoco com a qualidade de desempenho das EEC resulta obviamente enviesado, existindo inclusive o risco/ possível tentação de poderem servir para “branquear” as responsabilidades dos demais atores. (EG3)</p> <p>Genericamente sim, no entanto, defendo que deveria haver um acompanhamento e uma articulação melhor entre os vários organismos que estão ligados às estratégias de eficiência coletiva. Por exemplo, o facto de a AICEP não ter integrado a equipa de acompanhamento da implementação das EEC no nosso caso demonstrou alguma perda de eficiência. A distribuição de responsabilidades deveria ser melhorada e uma forma de o fazer seria realizar reuniões de apresentação anuais Polo a Polo com todas as entidades de modo a sensibilizar todas as entidades dos problemas que vão surgindo. (EG4)</p> <p>Na perspetiva da EEC, consideramos que estes mecanismos estão adequados e que existe um excelente acompanhamento da equipa do COMPETE, mantendo uma relação de proximidade que permite continuamente pequenos desbloqueios para a implementação mais eficaz do plano de ação. Será importante no futuro reforçar esses mecanismos de acompanhamento financeiro com ações complementares de monitorização estratégica e operacional. (EG5)</p> <p>Os mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação não deveriam estar quase exclusivamente focados na execução do SIAC de governo das EEC. Deveriam ter uma visão alargada do impacto e desenvolvimento setorial dessas EEC. (EG6)</p> <p>Estão a fazer o trabalho que devem fazer, pronto. Mas aqueles valores não refletem as nossas taxas de execução para os projetos que nós temos. o problema é que nós não despendemos verbas que tínhamos realmente considerado, porque não foram necessárias, mas o que interessa é que neste momento temos o trabalho feito. Estar a apreciar o trabalho porque não gastaram a verba...ser penalizados por isso... ao COMPETE interessa quantos pedidos de pagamento ou verbas e não a natureza do trabalho que já foi feita e de todas as entidades que já foram mobilizadas para o projeto... Isso não é avaliado. (EG7)</p> <p>O mecanismo que foi posto no terreno pelo COMPETE parece-nos adequado. Pontos de situação semestrais, os relatórios intercalares de execução, o acompanhamento dos indicadores de resultados de impacto de realização. O relatório que fazemos semestralmente tem uma boa parte que é factual e depois tem uma parte que normalmente nos obriga a uma reflexão. O feedback recebido é que não é o melhor. Nunca nos mandaram um relatório com esse feedback. (EG8)</p> <p>O acompanhamento que tem sido feito pelo COMPETE tem sido com base naquilo que é a execução dos projetos. Portanto, nós temos dois níveis, a execução dos projetos e depois um acompanhamento mais estratégico. O COMPETE tem feito uma avaliação, tem trabalhado esses dois níveis. Naturalmente, essa avaliação ao ser feita pelo COMPETE</p>	
--	--	--	--

		<p><i>está muito baseada naquilo que é a execução dos projetos. Embora, como lhe estava a dizer, eles não faziam só isso, tinham uma camada por cima, mais estratégica. Mais de observação num conjunto. Tem sido, dentro daquilo que podia ser razoável exigir a uma entidade como o COMPETE. O que não houve foi uma condição política e de coordenação interministerial destas iniciativas. Não tem existido uma condução política e de coordenação interministerial. Essa capacidade de coordenação interministerial e entre entidades públicas é uma falha muito grande. (EG9)</i></p> <p><i>No que diz respeito à avaliação pelo COMPETE, verifica-se que a mesma é transversal a todos as EEC, sem considerar as especificidades de cada um, o que acaba por prejudicar a respetiva avaliação. Não é, por exemplo, razoável que no apuramento das empresas envolvidas na nossa EEC não sejam consideradas aquelas cujos projetos têm sido enquadrados nessa mesma EEC. No que respeita à distribuição de responsabilidades, a mesma afigura-se-nos adequada. (EG11)</i></p> <p><i>Sim, os mecanismos revelaram-se ajustados.(EG12)</i></p> <p><i>Pensamos que têm sido razoavelmente ajustados. Pensamos no entanto que seria útil que houvesse também uma preocupação em acompanhar e apoiar a atividade desenvolvida pelas EEC e não apenas em monitorizar a parte administrativa, numa postura de fiscalização. (EG13)</i></p> <p><i>Eu creio que teria sido vantajoso se tivesse sido possível que estes momentos de apresentação e reporte periódico ao COMPETE fossem acompanhados, por alguns momentos digamos de acompanhamento presencial e de discussão dos resultados intercalares atingidos, até no sentido de haver aqui uma espécie de corelação, coorientação da própria EEC. Ora bom, tirando numa fase inicial em que houve de facto uma primeira reunião desse tipo depois não houve, também por falta de disponibilidade, portanto nós limitávamos a fazer o reporte desse item ao COMPETE mas isso nunca foi aproveitado como momentos de acrescentar valor, de reformulação estratégica esses momentos nunca foram valorizados nesta perspetiva e creio que teria sido útil que isso tivesse sido feito. Por outro lado isto permitiria também uma outra coisa, justamente a partir desses relatórios semestrais que o cruzamento desses relatórios entre os diferentes Clusters e polos permitisse também aqui alguma melhor coordenação da ação dos diferentes Clusters e polos. Isto é particularmente visível em EEC que são muito cruzadas como é o nosso caso. Existiu algum cruzamento, mas não foi organizado de forma estruturada, de forma estratégica, de forma sistemática. (EG14)</i></p> <p><i>No primeiro ano eles visitaram-nos para perceber como é que as coisas estavam. Foi um processo que até correu bastante bem. Tivemos uma visita da equipa do COMPETE com quem temos tido uma excelente relação, até hoje não houve nenhum problema, mas simplesmente essa foi a última visita que nos fizeram uma visita. Depois começaram a traduzir-se em relatórios de ponto de situação semestrais e se havia alguma coisa que não estivesse nos parâmetros geralmente éramos contactados por alguém da equipa que nos dizia "expliquem-me isto", "façam-me aquilo" e portanto havia esta relação mais à distância. Mas eu compreendo que estavam enfim com 19 EEC com a equipa limitada de recursos que o próprio COMPETE tinha, que era complicado seguirem esse modelo da visita presencial, mas talvez tivesse valido a pena. Penso que as entidades gestoras gostariam de ter tido um acompanhamento mais pedagógico por parte da equipa, e menos policial, mas eu estou a dizer isto não com nenhum sentido de crítica. Uma</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>função mais pedagógica, no sentido de tentar perceber em que sentido a EEC estava a caminhar, onde é que era necessário fazer correções, mas também e como disse faz parte de uma lógica de aprendizagem mútua que eu espero que venha a melhorar. É uma lógica nacional muito burocratizante e menos focada em resultados, mas muito mais nos processos e nos procedimentos, nos relatórios... (EG15)</i></p> <p><i>São semanas para os produzir, são completamente desajustados. Repare isto, tirando os pedidos de reembolso, os relatórios que é preciso fazer, ocupa a outra parte do meu tempo que é produzir relatórios, pedir informação aos associados que muitas vezes até têm dificuldades em responder a algumas perguntas que nos são colocadas. É uma produção de relatórios que nós não temos acesso sequer à avaliação desses próprios relatórios, nem sabemos pela parte do COMPETE o que é que foi adquirido. (EG16)</i></p> <p><i>Nós temos estas obrigações com a AG. E é bom que isso aconteça. Temos prazos, pontos de situação, períodos de reembolso, uma série de coisas que temos que cumprir. Há outros modelos, mas não sentimos grande dificuldade neste. (EG17)</i></p> <p><i>Sim, têm-se revelado ajustados. (EG18)</i></p> <p><i>Nós aqui o que consideramos o principal problema no mecanismo de avaliação, naquele relatório final que fizeram, consiste em considerar os itens efeitos económicos unicamente resultantes de projetos complementares com o apoio do COMPETE. Portanto, para avaliar as nossas empresas eles só foram ao COMPETE, mais nada. E aí, nós somos penalizados. É um erro porque nós protocolamos com 4 entidades oficiais, com 4 ministérios... ou seja, porque não ir aos outros ministérios? É onde nós vamos essencialmente. Eu julgo também que outras EEC têm o mesmo problema. Eles têm que fazer um trabalho, não podem fazer o trabalho só na casa deles porque o que protocolaram conosco, não foi isso; eles não estão a cumprir o protocolo nisso. Se não conseguem agilizar o protocolo FEDER/FEADER ao menos consultem os dados estatísticos existentes nos outros ministérios, no mínimo. Ou então que perguntassem-nos. (EG19)</i></p>	
	<p>Resultados da monitorização, acompanhamento e avaliação</p>	<p><i>Os resultados têm-se traduzido numa melhor perceção das dificuldades em obter – pela via das EEC – informação setorial ainda inexistente. A nosso ver, essa deve ser uma tarefa da Administração Pública (INE e Direções Gerais) que, de resto, está investida de “autoridade” para solicitar e esperar essa informação. Os desvios “desfavoráveis” que foi possível apurar conduziram, naturalmente, ao desenvolvimento de esforços no sentido da sua minimização. (EG3)</i></p> <p><i>Sim, claro. Houve algumas metas que também foram ajustadas. Por exemplo o número de teses proposto foi de 17, para o indicador, e tivemos cerca de 170. Houve para certos indicadores uma reação muito positiva. (EG4)</i></p> <p><i>Através do mecanismo semestral de avaliação tem sido identificada com frequência a necessidade de acelerar a realização de determinando tipo de ações ou iniciativas. Estas medidas “corretivas”, têm permitido manter um ritmo estável de implementação do Plano de Ação. (EG5)</i></p> <p><i>O resultado deste mecanismo desencadeou o pedido de alteração do projeto de animação, coordenação e gestão da</i></p>	<p>12</p>

		<p><i>EEC, ajustando-o à realidade da Entidade Gestora, por se entender não se justificar o investimento previsto, face aos objetivos traçados e à atividade das associações dos três setores que constituem a EEC. (EG6)</i></p> <p><i>Nós não temos feito grandes alterações no plano de ação a não ser estas que estão relacionadas com a dinamização, no diálogo que temos também com as empresas, portanto a única coisa que a EEC pode fazer é ter uma atitude facilitadora e ponto final. Nós vamos é procurando também aproveitar algumas oportunidades que surgem. (EG10)</i></p> <p><i>A monitorização tem sido sobretudo muito associada à execução dos projetos âncora e complementares, pelo que essa monitorização tem sobretudo ajudado a um controlo rigoroso da evolução dos projetos e à introdução de ajustamentos que permitam o cumprimento dos calendários definidos. Seria, contudo, importante que se evoluísse no sentido de ser preparado um conjunto de indicadores de informação que permitissem determinar, de forma sistemática, os resultados obtidos em função dos projetos executados. De salientar que foi solicitado ao COMPETE um apoio para o ajustamento de indicadores, mas, no final, os mesmos mantiveram-se inalterados. (EG11)</i></p> <p><i>Os resultados têm constituído ferramentas de reflexão e de avaliação das atividades desenvolvidas e condicionou o ajustamento da estratégia a aplicar. (EG12)</i></p> <p><i>Essencialmente têm-se traduzido em melhorias na atividade desenvolvida e na introdução de novas atividades. Naturalmente também a estratégia e prioridades que se encontravam vertidas no Programa de Ação inicial têm vindo a evoluir com o decorrer da atividade. Ter em conta que o próprio contexto económico se alterou de forma conhecida e por esse lado a EEC tem feito um esforço adicional no contributo para apoiar as Empresas nestas circunstâncias dando prioridade acrescido às interações diretas (internas entre Associados ou de relacionamento externo) geradoras de negócio nomeadamente na procura de negócios na Internacionalização das Empresas Associadas. (EG13).</i></p> <p><i>Quando falamos de indicadores e estamos a falar do processo de avaliação, nós temos que ter aqui consciência de uma coisa, que no tempo de vida deste programa ou seja estamos a falar de 2 anos de vida aquilo que nós somos capazes de medir com alguma evidência, com algum rigor são realizações. Em 2 anos não é possível extrair grandes conclusões do ponto de vista dos indicadores de impacto, portanto ao nível do contributo que a EEC tenha dado do ponto de vista dos grandes agregados macroeconómicos, do ponto de vista do emprego, do ponto de vista de grande variáveis, aí de facto não é possível medir-nos. Não é por falta de indicadores ou de falta de mecanismos, julgo que não é possível medir porque não houve ainda o tempo necessário para que houvesse a produção de efeitos. Portanto, ao nível da realização, isso sim, nós tínhamos de comunicar isso ao COMPETE, portanto fazíamos a monitorização das principais realizações, e eu diria até dos resultados imediatos das ações, que íamos desenvolvendo e isso permitia-nos também ter elementos de renovação e de gestão da própria EEC e portanto na nossa própria atividade no sentido até por exemplo virmos a reforçar algumas componentes ou da internacionalização ou mais ligado à inovação, portanto que sentíamos que estavam globalmente a ser menos trabalhados e menos atingidos relativamente ao que estava inicialmente previsto. Portanto mais ao nível da realização, ao nível de impacto não houve. (EG14)</i></p> <p><i>Nós não tivemos que fazer nenhum ajuste ao programa de ação pelo simples facto que conseguimos cumprir com aquilo que estava pensado. Os próprios indicadores e portanto neste momento eu posso dizer que em todos os</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>projetos em que participamos conseguimos superar os indicadores que foram previstos e portanto, à exceção talvez de um ou outro mais complicado de aferir. (EG15)</i></p> <p><i>Relativamente ao programa de ação, não fizemos alterações. Fizemos reformulação de um projeto de dinamização. De algum modo, a organização vai-se disciplinando pela obrigação que tem em fazer estes pontos de situação. (EG17)</i></p> <p><i>Tem-nos sido permitido melhorar, mas em relação ao programa de ação ainda não implementamos nenhuma medida corretiva. A avaliação externa está agora a ser concluída e há pontos de melhoria indicados no relatório entregue recentemente. Há um conjunto de situações que irão ser melhoradas em resultado da metodologia de avaliação adotada. Muitos indicadores estão já mais altos do que o previsto inicialmente, por exemplo a internacionalização e o investimento em investigação e desenvolvimento, entre outros. (EG18)</i></p>	
<p>Contributo da política de Clusters para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (QA9)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Nós começamos em 2011 com atividades de internacionalização, primeiro começamos a internacionalizar a parte da inovação, ao estabelecer os protocolos com os polos de competitividade de outros países. A seguir, fizemos uma submissão de uma candidatura ao SI Qualificação PME Internacionalização e tivemos a participação de cerca de 30 empresas em certames. Este ano estamos com muito mais força. Neste momento o número de empresas que participa nas nossas ações de internacionalização já chega a 50. Quer dizer, até agora tínhamos cerca de 50 empresas a participar quer em feiras, quer em missões inversas. Depois temos outro formato, que é pegar nos empresários e ir ao mercado internacional, conseguimos importadores para reunirem com os nossos empresários no sítio, visitarem os mercados, conhecerem as condições... e isso tem sido muito interessante, para além dos estudos que fazemos sobre os mercados, sobretudo ao nível da inovação (o que está a ser lançado nesses mercados, quais são as tendências). Sim, há um contributo da EEC para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional. As empresas começam já a ter negócio. Há outros casos, por exemplo, quando vamos para um pavilhão, existe sempre um espaço que é só nosso, da EEC. Há muita gente que visita e tem acontecido casos de importadores e que dizem, por exemplo, eu dei uma volta ao seu pavilhão e vi que não tem o produto “x”. Mediamos de seguida o contacto para uma empresa associada que tem esse produto e, neste momento, já estão a vender. Portanto, podem não estar lá as empresas, mas nós fazemos a dinamização para que os que ficam, vão connosco de outra maneira. Portanto, sim, temos sentido contributos. Mais ainda, o que é engraçado é que as empresas que vão não se conheciam até nós surgirmos e tem havido parcerias umas com as outras para exportar. Tem acontecido muito esse tipo de parcerias de rede derivada da nossa atividade. (EG1)</i></p> <p><i>Pela via das associações setoriais, há um trabalho de fundo ao nível da internacionalização, cada uma destas associações tem estratégias de internacionalização. Estas associações têm uma dinâmica de trabalhar a internacionalização já de há anos e quando surge a EEC, questiona-se o seguinte: Como vamos continuar a trabalhar a internacionalização? Vai ser na estratégia que já estávamos a trabalhar cada um dos três setores, ou vamos aplicar essa linha e vamos trabalhar numa estratégia conjunta? O que se entendeu, foi continuar cada um dos três setores a trabalhar os seus respetivos setores. Do ponto de vista da internacionalização, continuamos a estratégia sub setorial, dado que os mercados são completamente distintos. Existiam pontos de confluência, mas eram poucos, que não motivavam o abdicar de estratégia que estava implícita para uma estratégia da EEC, porque estamos a falar de produtos diferentes, mercados diferentes, públicos diferentes. (EG2)</i></p>	<p>19</p>

		<p><i>Principalmente a organização, em parceria com a entidade “x”, de diversas missões empresariais e participações (coletivas, num stand nacional único) em feiras internacionais. Alguma contribuição tem existido, porque diversas empresas inovadoras portuguesas iniciaram atividades nos países visitados, na sequência das missões coorganizadas pela EEC. O fator mais decisivo para o sucesso dessas empresas tem sido a capacidade para oferecerem soluções inovadoras em áreas onde Portugal já possui uma imagem externa favorável. (EG3)</i></p> <p><i>As atividades da EEC têm contribuído para um reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional. Contudo as nossas empresas estão a sofrer com a má imagem de Portugal nos mercados internacionais. Outro reflexo do reconhecimento prende-se com o facto de a maioria das empresas portuguesas ter recuperado os clientes que tinha perdido, muitos dos clientes que tinham ido para os mercados asiáticos voltaram. A internacionalização tem sido a nossa principal ação. O pilar desse trabalho foi a criação da marca. Com isso criamos condições para que as empresas se revissem na marca e a adotassem, foi o grande trabalho desta primeira fase. Começamos a afirmar a marca no mercado internacional (nas feiras, através de jornalistas e publicações em revistas técnicas, outdoors e outras ações) no sentido de, antes de as empresas irem para fora, alguém já ter visto a marca. As empresas têm os seus materiais baseados na marca para os clientes associarem a ideia de que somos produtores globais de soluções globais, desde o design ao produto final. Muitas missões, visitas porta a porta, conferências internacionais, participação em fóruns da comissão europeia. Somos mais reconhecidos lá fora que cá dentro. Houve uma diversificação de mercados muito forte através da presença em feiras, missões e ações de sensibilização sempre em conjunto com várias empresas e numa perspetiva de rede. No entanto, só trabalhamos em conjunto na parte da promoção da marca, nos negócios é cada um por si, não intervimos na seleção das empresas. (EG4)</i></p> <p><i>No âmbito da atuação ECC têm vindo a ser desencadeadas as seguintes iniciativas com vista ao reforço da internacionalização do setor: presença em eventos internacionais, com um grupo de empresas ou apenas representando a EEC; Dinamização de um projeto SIAC destinado a promover internacionalmente as soluções tecnológicas para o setor “made in Portugal”; Dinamização de um projeto SI Qualificação e Internacionalização que tem como objetivo o desenvolvimento de um conjunto de ações de business intelligence, business design e business development para um conjunto de empresas inovadoras e com potencial para internacionalização dos setores. Um exemplo dessa liderança a nível internacional é patente através do desenvolvimento de produtos e serviços na área do setor. Tendo todo o processo sido desenvolvido pelo consórcio liderado uma instituição de I&DT associada e com a participação de outras empresas associadas e a Entidade Gestora. Posteriormente deu-se continuidade a este trabalho através de outras iniciativas e projetos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Dessa forma foi possível demonstrar internacionalmente uma solução de gestão inovadora no setor que coloca Portugal no grupo dos países líderes neste domínio. (EG5)</i></p> <p><i>A Entidade Gestora nasce num contexto de rede já existente, em pleno funcionamento e com uma elevada experiência nas matérias de internacionalização. A Entidade Gestora participa ativamente no desenvolvimento dos projetos conjuntos, reunindo periodicamente com os promotores, acompanhando a execução das ações, por vezes in loco. As atividades da Entidade Gestora têm contribuído de forma clara e inequívoca para o reforço da posição competitiva de Portugal, a nível internacional, nos setores. Os projetos apresentados a apoios comunitários nas mais diversificadas áreas, mas em concreto na internacionalização, são disso prova, e demonstram o elevado grau de integração, de experiência e mais-valia na execução dos projetos. A execução dos projetos âncora/mobilizadores são disso indicadores. (EG6)</i></p>	
--	--	--	--

		<p>São empresas que já estão internacionalizadas e o reforço pode vir pela baixa de custos e aumento das margens. (EG7)</p> <p>A internacionalização neste momento é talvez uma das nossas preocupações prioritárias. Daí que estes projetos europeus em que estamos a participar, interessam-nos sobretudo pelo “networking” que vão gerando e há uma preocupação de nos darmos a conhecer enquanto EEC, sempre que isto faz sentido para sermos veículos da internacionalização da fileira. Estas atividades assumem contornos colaborativos e em rede. Realizamos também missões internacionais, uma já foi realizada à Escandinávia, uma outra ao Brasil, Estados Unidos, por exemplo. Nós temos desde logo um primeiro contributo que é a questão da propriedade intelectual. Nós achamos, se bem que seja comum a outras atividades, mas no nosso setor a questão da propriedade intelectual é básica. Nesse sentido, nós quisemos dar um sinal e temos dois acordos, dois protocolos com dois escritórios de referência, um nos Estados Unidos e outro no Reino Unido, num deles temos condições preferenciais, aquela história do desconto fazem-nos 15% de desconto para os nossos associados e noutra temos algo que acho mais interessante que é preço fixo. Isto é interessante para pequenas empresas ou para outras instituições do sistema científico que têm um orçamento mais limitado. Outra situação que nos parece muito importante é a questão da credibilidade, a preocupação de passar uma imagem positiva, pelas iniciativas em que nos envolvemos e pelas ações que fazemos. Achamos que isso é um fator de competitividade para as nossas empresas. (EG8)</p> <p>Nós na internacionalização temos três coisas, temos a internacionalização dos produtos, ou seja, uma empresa de Portugal vender para mais mercados, produtos ou serviços. Temos a internacionalização das próprias empresas, que é as empresas irem elas próprias para mercados fora. E temos a internacionalização das suas fontes, de ID, de inovação, de conhecimento, das suas parcerias, etc. A maior parte destas empresas são já bastante internacionalizadas, a maior parte delas já exporta, exportam 50%, 80 %, etc. E portanto, nós definimos na parte inicial que tínhamos como objetivo trabalhar com quatro tipos de mercados diferentes. Um são os mercados de proximidade: Portugal – Espanha, ou seja, Península ibérica. São aqueles mercados importantes onde a proximidade física com o 1º cliente era muito importante. Tínhamos os mercados exigentes, que nós chamamos exigentes, tipo Alemanha, EUA, são mercados de referência onde estamos a falar de produtos mais exigentes. Estávamos a falar dos mercados emergentes tipo África, América Latina, etc. que têm poder de compra e estão a investir, onde nós podemos meter os nossos produtos até com menos exigência tecnológica. E depois temos os PALOP. Estes são os quatro grandes mercados que temos vindo a falar. Nós temos vindo a procurar a internacionalização nos mercados mais exigentes, ou seja, no contexto europeu. Quer das empresas, dos seus recursos e serviços, quer das suas alianças e das suas parcerias. Temos vindo a trabalhar muito na promoção da participação nacional nas redes europeias de ID de informação. Não é só pela questão de ID é porque isso põe contacto das empresas nacionais com outros parceiros europeus, com os quais potenciam novos negócios, novos parceiros, etc. Temos tido algum sucesso nessa vertente. Há um programa específico europeu, na área do nosso setor, que são mil e duzentos milhões de euros de 2009 a 2013, onde Portugal no primeiro ano teve 0,7% de quota na primeira e nesta última teve 3% de participações. E 3% do orçamento foi captado pelos portugueses. Isto compara com a média nacional de participações em projetos europeus que é 1%. Nós conseguimos ter uma participação portuguesa três vezes maior do que a média europeia. Mas mais interessante é que 50% desse dinheiro foi para entidades de I&D, foi para empresas e dessas 30% são PME. As primeiras representam 30% disso. E das empresas que participam, 40% são membros da EEC, portanto, há aqui um trabalho efetivo nessa área que temos vindo a fazer e que tem dado resultados. Na parte dos mercados emergentes e</p>	
--	--	--	--

		<p><i>dos PALOP, tem sido o trabalho sobretudo das empresas individualmente e das associações. As associações têm trabalhado e nós temos articulado com elas nessa parte da internacionalização e não é por acaso que as exportações do setor tem vindo a aumentar e inclusivamente para fora da Europa. Tudo isso são impactos significativos. Não lhe vou dizer que é a EEC, que são iniciativas da EEC. O que não é verdade. São iniciativas das associações articuladas connosco que estão a fazer esse desenvolvimento. Mas com resultados concretos. (EG9)</i></p> <p><i>Eventualmente temos dois projetos, dois SIAC relacionados com o reforço da participação em projetos da Comunidade Europeia, que é uma forma também de internacionalização e fundamentalmente até de tentar criar contactos e alargar a rede de contactos das diferentes participações. Mesmo a própria montra, ou seja a montra e aquela ligação com a AICEP têm a identificação das empresas com capital português que estão fora. A outra componente, por exemplo com a diáspora, é de no fundo se identificarem pessoas com competências na área X,Y e Z etc. e ajudarem um pouco. A gente vai buscar esta informação (da rede) às embaixadas, são eles que têm que dar essa informação, depois uma das coisas que se pretende é que, quando a gente tem um problema, a melhor forma é partir o problema aos bocadinhos, portanto a ideia aqui é que cada embaixador com a sua equipe tome conta das pessoas que estão nessa zona. Dinamizamos ainda missões inversas, no fundo trazer ou dar oportunidade para se ver “in loco” o que é que se faz, em vez de ser a apresentação de uma coisa isolada, ou de um PowerPoint, ou de um folheto, etc. mas ver as coisas em concreto. A reação que nós temos é que o impacto é muito maior do que isso, principalmente na situação em que estamos atualmente, de uma certa descredibilização do nome de Portugal. Temos procurado fazer sintonia com entidades, como por exemplo, que apostam muito na divulgação internacional, em vez de estarmos a ser mais uma a fazer isso, quer dizer, eles são nossos associados e vamos ver, cooperar, identificar oportunidades e se pudermos trazer gente cá, que é uma coisa que não está muito facilitada nos concursos... que são aqui o que nós designamos por missões inversas, os resultados são completamente diferentes. Inclusivamente até já sugerimos com outro conjunto de outras entidades fazer quase uma espécie de um roteiro que não era obrigatoriamente só de entidades da nossa EEC, com empresas bandeira que pudessem ser pequenas montras sobre a capacidade portuguesa de fazer. (EG10)</i></p> <p><i>A internacionalização constitui uma linha de atuação prioritária para a EEC, maximizando aquela que já é uma característica do setor em Portugal: representa cerca de 13,2% das exportações totais e 42,5% das exportações de serviços. Neste sentido, a atuação da EEC desenvolve-se a três níveis: em primeiro lugar, através do desenvolvimento de projetos associados à promoção externa da imagem de Portugal (projeto âncora) criando melhores condições para a penetração das empresas do setor nos mercados externos; em segundo lugar, através da dinamização de projetos individuais de internacionalização; em terceiro lugar, dinamizando projetos conjuntos de internacionalização, promovendo a colaboração entre empresas e estre estas e as agências regionais do setor. O setor representa 9,2% do PIB nacional e 13,2% das exportações (42,5% se considerarmos apenas as exortações de serviços). O setor assume-se assim como um setor estratégico para a economia nacional. A aposta clara que a EEC faz na adequada estruturação do produto e o reforço do posicionamento das empresas nos mercados externos (recorde-se que o peso do volume de negócios internacional relativamente às empresas enquadradas cresceu de 19% para 40%) constitui um indicador do reforço competitivo do setor nacional e, em consequência, de Portugal. (EG11)</i></p> <p><i>A EEC tem vindo a desenvolver um conjunto de atividades com vista ao reforço da internacionalização do setor, designadamente: capacitação das empresas para reunirem condições para a internacionalização; participação em feiras nacionais e internacionais; participação num projeto que inclui a vigilância ativa de mercados; participação numa missão inversa; apresentação de candidatura ao SI Qualificação, projetos conjuntos, internacionalização;</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>divulgação de produtos endógenos, cujas características são únicas. Estes contributos traduzem-se no aumento das oportunidades de negócios e das vendas das empresas associadas. (EG12)</i></p> <p><i>Têm sido organizadas diversas ações para reforçar a internacionalização da fileira, todas elas de carácter coletivo e com uma lógica de rede. Destacamos as seguintes: (i) presença institucional e coletiva nas principais Feiras do setor com o objetivo de “levar” e dar a conhecer os produtos e as empresas da fileira; (ii) organização de vinda de importadores estrangeiros a Portugal com uma lógica de representação coletiva e apresentação de todos os produtos dos associados; (iv) promoção de parcerias com EEC de outros países, nomeadamente França. Frequentemente são trazidas a Portugal empresas de todo o mundo para conhecerem as empresas e os produtos e com isso têm-se conseguido bons resultados. Este é um dos nossos papéis mais importantes! Por fim, salientamos que a EEC participou ativamente na definição da estratégia de internacionalização para o setor, documento apresentado recentemente pela EEC ao Ministro responsável por esta pasta. Além disso, tem havido a preocupação de todas as entidades do setor articularem as suas iniciativas de apoio à internacionalização, em particular as candidatas ao QREN, de modo a não haver sobreposição de ações e de serem otimizados os recursos públicos. Tem-se apostado ainda ao nível das parcerias institucionais que têm sido estabelecidas a nível internacional. Muitas das empresas mais tradicionais nunca teriam capacidade de sozinhas se internacionalizarem. Se não fosse a EEC não teriam estas oportunidades, pelo que a atividade desenvolvida tem permitido que a posição internacional do setor nacional se consolide cada vez mais. Um exemplo paradigmático foi a organização da recepção de 2 importadores alemães à Região, que se traduziu já num valor de exportações de mais de 700.000,00€. A EEC tem desenvolvido um trabalho na identificação e concretização de interações entre Associados e entre estes e o mercado externo. Em termos quantitativos foram identificadas e dinamizadas mais de 120 interações, envolvendo empresas e entidades da rede e entidades externas, em diferentes áreas, mas sempre com a preocupação de gerar negócio para as empresas entidades associadas envolvidas. (EG13)</i></p> <p><i>Ora bem esta foi talvez um dos, ao bocado falamos da internacionalização, portanto um projeto para o qual nós despertamos no início apesar de lá estar escrito a questão da internacionalização não tínhamos enfim nada de muito estruturado em torno disto. Sentimos necessidade de o fazer e organizamos alguns momentos em que esta componente da internacionalização foi trabalhada. Por exemplo, inserção em redes internacionais e segunda área das exportações começou-se a trabalhar e começou-se a trabalhar em torno de uma iniciativa que nós organizamos anualmente que é o fórum dedicado ao setor que integra uma componente de internacionalização. Neste caso convidamos um conjunto de empresários, centros de I&D, previamente identificados pelos parceiros da EEC em diferentes mercados preparamos uma visita e convidamos a virem cá e organizamos portanto um programa de contactos de negócio entre os parceiros portugueses e esses parceiros convidados, no sentido de estimular algumas relações de negócio, de cooperação nas respetivas áreas. Além disso verificou-se também a necessidade de enquanto EEC nos associarmos, nos ligarmos do ponto de vista funcional a outras redes de EEC a nível europeu e internacional e portanto começamos a privilegiar esses contactos e utilizamos esse fórum como um momento oportuno para convidar esses outros parceiros a nível europeu, começar a estabelecer com eles um conjunto de contactos e isso veio a desembocar nalguns resultados concretos, nomeadamente na preparação e apresentação de projetos no âmbito de programas europeus, concretamente o FP7 em que tivemos um projeto aprovado numa rede de EEC europeus que resultou justamente destes trabalhos de envolvimento, de aproximação de inserção em redes internacionais. Portanto isso está a acontecer, isso aí há evidências e resultados. Agora o impacto que isto vai ter do ponto de vista dos grandes agregados, há que esperar. (EG14)</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>A grande aposta é de facto o reforço da componente da internacionalização. Tivemos algumas ações de internacionalização e posso-lhe dar o exemplo de 3 ou 4 tipos diferentes: tivemos seminários à volta do tema da internacionalização, tivemos eventos onde participámos lá fora, em que tudo o que fizemos de forma colaborativa ou em rede, levando várias empresas. Tivemos 3 ações de “benchmarking”, uma delas a uma grande feira internacional, onde levámos empresas nossas a Londres e onde foi possível contactar e fazer contactos entre empresas nacionais e estrangeiras. Portanto foi algo muito produtivo. Ao mesmo tempo criamos, somos cofundadores de uma rede europeia que visa juntar em rede os operadores nacionais. É um esforço que estamos a fazer e que tem muito a ver com a internacionalização e com a capacidade de facilitar o caminho da internacionalização das nossas empresas. Em termos do reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional, procuramos ainda mudar a imagem que os outros têm de nós através destas iniciativas: “Nós temos belíssimas empresas com belíssimos produtos a fazerem um excelente trabalho a nível nacional e internacional” e esta é uma imagem que interessa passar. Porque imagens de lamúrias andamos nós fartos delas e portanto é isso, é algo que procuramos fortemente nesta EEC fazer. (EG15)</i></p> <p><i>Em termos de atividades, damos informação às empresas sobre os programas quando nos perguntam. Nós propusemo-nos a organizar uma ação específica em mercados internacionais. E nesse sentido em cada um dos sítios tentamos estabelecer um parceiro, foi o nosso primeiro passo. Depois estivemos presentes em momentos recentes num desses mercados, no sentido de firmar as competências na região e temos convidado pessoas de lá a vir cá. Ainda estamos numa fase mais ou menos institucional, tentamos organizar para o próximo ano uma missão empresarial. Nós devemos dizer que a posição competitiva de Portugal tem sido reforçada, o nosso contributo para isso é que não conseguimos medir. Tem a ver com a própria imagem. É uma questão mais simbólica. A nossa eficácia nesse contributo? Não sei, não conseguimos medir. (EG16)</i></p> <p><i>Temos promovido reuniões com empresas e temos sido facilitadores deles, nas situações que consideramos mais importantes. Temos associações no setor que têm um projeto de internacionalização, e que estão orientadas para determinados mercados. Nós, EEC, procuramos não criar nenhum problema/atrito com as associações que estão a trabalhar a internacionalização e só nos envolvemos naquelas iniciativas que não estão protegidas por outra associação. Para além de que lançámos um projeto âncora, esse sim, penso que seria uma grande alavanca para as empresas em termos de internacionalização. Organizamos também uma exposição num mercado emergente e conseguimos levar 7 empresas, sem apoios financeiros. Fizemos ainda dois seminários sobre a temática da internacionalização o ano passado e tivemos muita adesão. Para além disto, este ano, distinguimos compradores estrangeiros em Paris, na embaixada de Portugal. Oferecemos uma medalha a compradores estrangeiros no mercado nacional. Foi o reforçar dos laços que eles têm com as empresas portuguesas. Para reforço da posição competitiva de Portugal em termos internacionais temos também investido muito na comunicação externa, na comunicação social. Podemos produzir muito bem, mas tem que haver comunicação, exposição. E a comunicação, não é só participar em feiras, é também, mostrar à comunicação social, o que de bom se faz em Portugal. Nas principais feiras do mundo, fazemos questão de ajudar os associados que temos, colocando catálogos deles nos gabinetes de imprensa e, até, conseguimos trazer cá jornalistas para visitar as próprias fábricas. (EG17)</i></p> <p><i>Nós possibilitamos a muitas empresas o acesso a mercados que se nós não fizessemos essas iniciativas nunca teriam acesso, sempre através de projetos conjuntos. Somos um setor de PME e, neste momento, elas conseguem caminhar por si só precisamente por iniciaram o seu processo de internacionalização através deste tipo de ações e hoje caminham e bem. No entanto há sempre outras empresas a iniciar este processo, é um trabalho que não termina.</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>Sentimo-nos muito reconfortados no esforço que fazemos, em 2013 esse esforço chegará a 1.5M€, é um investimento significativo e os resultados estão à vista. Têm sido realizados projetos conjuntos mais vocacionados para intervenções europeias e missões de reconhecimento do território. A internacionalização não se faz só através da venda do produto que é recolhido e transformado em Portugal, mas também pela capacidade que temos de dar às empresas de adquirir esse produto lá fora explorando os recursos existentes noutros países. Temos também procurado do ponto de vista das missões capacitado o setor para essa realidade. Por exemplo, a nossa missão em Angola resultou na abertura de 3 espaços de 3 empresas portuguesas diferentes. Isto é também parte dos processos de internacionalização. As missões não podem ser só orientadas para a venda do produto. Fazemos iniciativas de internacionalização há mais de 10 anos. Verifica-se que o negócio é feito cada vez mais cedo. A força coletiva, suportada pela marca "x", faz com que haja um reconhecimento maior nos eventos internacionais. Ao concentrar as empresas num grupo, o reconhecimento é maior. O nosso produto tem já um reconhecimento muito grande, no entanto, ainda há desconhecimento por parte de alguns profissionais, de uma faixa etária entre os 40 e 50 anos, da origem do produto. A criação da marca é importante, pois respeitamos a estratégia de cada empresa nas denominações que querem dar aos produtos mas existe uma marca global. Muitas vezes, o que acontecia era que as empresas davam nomes estrangeiros aos produtos e a identidade do produto perdia-se. Com este selo a identidade do produto é preservada e aumenta o grau de reconhecimento lá fora.(EG18)</i></p> <p><i>Tivemos um convite pela Austrália, por uma associação do setor para fazermos uma apresentação sobre o trabalho da EEC. Temos feito a apresentação do nosso trabalho em vários eventos, como congressos e seminários. Tivemos 10 congressos nos EUA... Em determinadas áreas do conhecimento, a EEC e a sua entidade dinamizadora hoje em dia são consideradas em toda a europa. Quem quer desenvolver trabalhos nessa área convida-nos. Temos candidatos a estágios que nos enviam emails; Nós todos os anos temos estagiários internacionais, a maior parte franceses, mas também já tivemos canadianos.... Há o reconhecimento de que Portugal existe, e mais, os nossos referenciais começam a fazer parte da bibliografia internacional. Ou seja, Portugal existe e começa a ser uma referência nos trabalhos. Ou seja, uma coisa que há três ou quatro anos ninguém falaria, porque não existíamos. Há um processo de internacionalização muito forte. (EG19)</i></p>	
<p>Contributo da política de Clusters para a atratividade e competitividade dos territórios (QA10)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Nós temos um âmbito nacional e não podemos favorecer nem uns nem outros. Por isso é um bocado difícil responder porque considero que alguém já se está a ocupar desta questão – neste caso outro tipo de EEC. (EG1)</i></p> <p><i>Nomeadamente através da alavancagem da imagem e das credenciais de empresas ainda pouco desconhecidas, ou pouco conhecidas internacionalmente, utilizando a boa imagem global do País no que se refere a áreas chave do setor. A presença de grandes empresas nas nossas iniciativas internacionais, divulgando projetos inovadores com grande visibilidade tem contribuído fortemente para alimentar a imagem dum país que aposta na Inovação e consegue obter resultados palpáveis. É nossa convicção, porém, que as empresas portuguesas deste setor ainda dispersam a sua atenção por demasiados temas, o que as impede de atingirem um nível de "Excelência". (EG3)</i></p> <p><i>Acho que a CCDR da região não tem valorizado até hoje a existência de uma EEC neste território. As EEC que são assumidas por outros países como uma ferramenta estratégica, na nossa região não são. Este setor deveria ser considerado como um aspeto importante para a captação de investimento direto estrangeiro para outros territórios. Na nossa região temos capacidade de industrializar qualquer produto e isso devia ser usado para captar investimento estrangeiro para outras regiões menos desenvolvidas ou com problemas de empregabilidade e devia ser feito o alinhamento com a infraestrutura que existe. Isto nunca foi feito e nos documentos estratégicos, apesar de termos</i></p>	<p>15</p>

		<p><i>tentado várias vezes, nunca foi considerado a EEC como uma ferramenta estratégica para a região. Em termos de atratividade, o problema que temos sentido é a fixação de técnicos o que condiciona também a criação de novas empresas, apesar das infraestruturas existentes. (EG4)</i></p> <p><i>A execução dos projetos de internacionalização das empresas faz com que, indiretamente, não só os produtos se tornem no foco do negócio, mas também o território onde as empresas se localizam o seja. (EG6)</i></p> <p><i>Mais uma vez estamos sempre desgraçadamente confinados à faixa litoral, mas dentro da faixa litoral, acho que nitidamente há as tais três EEC e não tenho dúvidas que esta dinâmica de Clusterização favorece a atratividade e acho que as iniciativas que temos desenvolvido nesse sentido a favorecem. (EG8)</i></p> <p><i>Nestes processos de inovação a proximidade geográfica é muito importante e nós temos efetivamente algum sucesso que nós consigamos vir a ter no futuro está muito alicerçado nesta proximidade geográfica de empresas utilizadores, empresas produtoras e entidades científico-tecnológicas. Isso eu não tenho dúvida, a proximidade física, o contacto é muito importante neste processo de informação. E portanto, ao pormos em contacto estes atores, estamos a valorizar a sua intervenção e a sua intervenção ao nível da região, e do país também. Isto não é de um ou de outro, é da região e do país. Nessa parte não tenho dúvida nenhuma que a região norte vai beneficiar com uma componente forte de todas as atividades que estamos a desenvolver, eu diria que a seguir a região centro e a seguir a região de Lisboa e Vale do Tejo. Porque são, em termos de concentração geográfica, as regiões que têm uma maior intervenção nestas áreas. Isto do ponto de vista geográfico. Convém não esquecer o impacto do ponto de vista setorial. Porque depois isso reflete-se noutras regiões. Porque quando estou a desenvolver produtos para um determinado setor, estou a desenvolver a fileira que tem este efeito duplo. Eu estou a desenvolver a fileira associada à EEC, mas com as minhas tecnologias estou a contribuir para o desenvolvimento das empresas dos setores de utilizadores. Ou seja, eu posso ter impactos diversificados depois noutras regiões do país, por concentração. É essa capacidade de multiplicação que nós temos para com os setores utilizadores. Por exemplo, a nossa EEC sendo uma EEC horizontal, também tem essa capacidade. Aquilo que nós estamos a fazer é procurar desenvolver produtos que sejam muito horizontais e depois demonstrá-las e disseminá-las nos vários setores. (EG9)</i></p> <p><i>A resposta não é taxativa mas é evidente que procuramos estar atentos, por exemplo chamar a atenção que na Beira Interior uma empresa associada está a colocar um centro de grande dimensão numa determinada região para potenciar se calhar ali o ecossistema... Chamar à atenção a empresas que eventualmente o facto de isso lá existir irá fazer com que a própria Universidade crie ou aumente as suas competências naquilo. Significa que quem pensa nesse tipo de coisas, se calhar é bom aproximar-se, é esse tipo de coisas de que nós vamos falando. (EG10)</i></p> <p><i>Sem dúvida que sim. O desenvolvimento de projetos como a promoção da imagem de Portugal, assim como de investimentos de forte relação com o território, com os seus recursos naturais e culturais e com as suas potencialidades no setor, têm gerado uma melhoria da atratividade e competitividade dos diversos territórios que compõem o País. O desenvolvimento das ações da EEC, centradas sobretudo nas regiões de convergência, tem contribuído para o desenvolvimento das economias locais e regionais, alavancadas pela atividade do setor e pelo seu característico efeito de arrastamento. É por essa razão que a riqueza gerada pela atividade do setor naquelas regiões tem vindo a ocupar uma quota maior (ainda que pequena face ao total) do que aquela que existia antes da EEC (EG11).</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>A atuação da EEC tem contribuído de forma intensa para o reconhecimento do território da região enquanto território de excelência do setor. Existe toda uma estratégia na região em torno do setor, que inclui empresas e instituições de apoio às empresas. A promoção dos produtos regionais constitui também uma alavanca à divulgação do território. A aposta da EEC na capacitação tem sido igualmente importante para o aumento da competitividade das empresas e do território onde se situam. (EG12)</i></p> <p><i>Sim, tem contribuído para este domínio sem qualquer tipo de dúvida. Este território tem grande dependência do setor. O caminho da competitividade passa pela cooperação e internacionalização e é aí que temos centrado o nosso trabalho, criando externalidades positivas muito significativas, em particular através das ações de colaboração direta (interações) que temos identificado e dinamizado. Inclusivamente temos feito interessar os nossos Parceiros no investimento no nosso Território. Acompanhámos e apoiámos um projeto de uma multinacional do setor naquilo que foi o reforço da sua presença na nossa Região. (EG13)</i></p> <p><i>Sim, através de um projeto âncora específico. Talvez o exemplo que possa referir, esse talvez seja dos poucos exemplos, poucos casos em que é já possível ver algum resultado. Tem a ver com o projeto âncora que está a ser implementado que implica construção de uma infraestrutura que irá dinamizar bastante aquela região, a vários níveis, turísticos, de emprego, etc. Portanto este é, enfim um exemplo e um resultado que reforça, que demonstra a atratividade de um território. (EG14)</i></p> <p><i>Poderia dizer que não, mas sou capaz de dizer que sim, por uma razão muito simples: depende da definição de território, eu acho é que isso tem evidentemente a ver com o conceito de EEC, mas também tem muito a ver com as iniciativas e com as lideranças das pessoas que estão à frente desses territórios. Houve uma clara aposta nestas regiões, nestas questões, e houve sempre um apoio muito grande das Comissões de Coordenação Regional em torno desta nossa iniciativa, isso é muito importante, sentir esse apoio é muito importante para uma iniciativa deste género e espero que continue a existir. Houve também, enfim, porque isto começou centrado aqui mas depois houve um alargar a outras zonas do território. O impacto no território passa por levar as pessoas que não falam a falar umas com as outras e de irem lá para fora juntas, em vez de irem sozinhas, tentarem uma onda mais positiva na fileira. Mas há também um impacto positivo na competitividade empresarial no tipo de empresas que podem surgir neste momento. (EG15)</i></p> <p><i>Essa questão é para nós muito importante, nós temos três eixos de integração que são os negócios, os lugares e as pessoas. Nos lugares é muito isso, mais do que perceber como é que os nossos negócios podem ser internacionalizados é perceber como é que os nossos territórios podem ser melhores espaços para a criação também, e nesse sentido nós temos a consciência que este setor é marcadamente urbano e metropolitano até. Portanto nesta faixa de território é onde se concentra 99% da atividade e por isso, numa lógica de coesão territorial, também nos interessa fazer pontes com outros territórios. Fizemo-lo através das Universidades, de contactos estabelecidos, e fizemos através dos municípios, temos feito algum trabalho em seis municípios. Depois, organizamos eventos nesses territórios também tentando passar a mensagem do que fizemos realmente nos laboratórios criativos. Foram as ações que fizemos em vários pontos do país, tentamos levar o assunto para territórios menos óbvios, mais rurais. (EG16)</i></p> <p><i>Sim. O nosso território abrange todo o país. É importante intervir e recuperar o território depois de intervencionado.</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>Atualmente pretende-se intervencionar um território e requalificá-lo após a intervenção. Pretendemos ganhar a confiança das administrações locais garantindo a preservação dos territórios e da biodiversidade. O objetivo do setor é valorizar o território duas vezes, primeiro com a sua atividade e valorização do produto, depois pela requalificação das áreas intervencionadas. A intervenção no território passa pelo trabalho conjunto com as autarquias melhorando ou criando infraestruturas, como acontece no âmbito do nosso projeto âncora. (EG18)</i></p> <p><i>O nosso trabalho é numa região que é património mundial, portanto o nosso trabalho é sempre com o objetivo de aumentar a atratividade. Além disto que já foi referido, os nossos projetos âncora acabam por ter muito impacto também na questão da paisagem. A região tem um grande potencial turístico e é com base no nosso serviço. (EG19)</i></p>	
	<p>Métodos utilizados na demonstração e disseminação das externalidades indutoras de efeitos de arrastamento</p>	<p><i>No plano externo, essencialmente o marketing (internacional) de projetos inovadores com boa reputação. No plano interno, a divulgação das competências dos potenciais parceiros (quer na comunidade empresarial, quer na científica) para que se conheçam melhor e possam assim, mais facilmente, estabelecer futuras parcerias. São métodos que estavam previstos em sede das propostas de projeto. (EG3)</i></p> <p><i>Temos uma prática de disseminação constante, sempre que iniciamos ou terminamos determinado processo fazemos uma ação de divulgação. O que para as empresas por vezes é complicado, devido à quantidade de eventos e por terem de dispensar pessoas para virem às ações de divulgação. Temos uma bateria de programas, workshops nacionais e internacionais, conferências e feiras. Fazemos apresentação de resultados em feiras do setor, nacionais e internacionais. Tudo o que fazemos é muito divulgado inclusive na internet. Todos estes processos estavam previstos desde o início. (EG4)</i></p> <p><i>Os métodos e instrumentos utilizados na demonstração e disseminação dos resultados são o site, a voz off (newsletter mensal), diários, workshops, participação e organização de conferências nacionais e internacionais, bem como artigos científicos e outras publicações em revistas da especialidade das indústrias do setor. Estes métodos e instrumentos estavam previstos em sede de candidatura, tendo sido ajustados face aos resultados que têm vindo a surgir das várias atividades de gestão e animação da EEC. (EG5)</i></p> <p><i>A execução de cada projeto no âmbito da EEC tem previstos os seus próprios mecanismos de disseminação de resultados, que passam pela realização de seminários, inquéritos, partilhas inter setoriais, disponibilização de informação online, grupos de debate, etc. (EG6)</i></p> <p><i>Portanto, é basicamente a publicidade ao nível da internet e é também a publicidade ao nível das entidades públicas, nós fazemos também seminários ... (EG7)</i></p> <p><i>A demonstração e disseminação das externalidades indutoras de efeitos de arrastamento resultantes das atividades implementadas pela EEC tem sido feito sobretudo através de ações de comunicação desenvolvidas pela estrutura da EEC, quer isoladamente, quer pela dinamizando de ações conjuntas com as demais EEC, como por exemplo seminários. O desenvolvimento dessas ações constituía um pressuposto para o sucesso da implementação da EEC e estavam previstas desde o início. (EG11)</i></p>	<p>10</p>

		<p><i>Os projetos estão ainda em execução pela que a fase de divulgação ainda não decorreu. No entanto, estão previstas ações dentro dos projetos para demonstração e disseminação dos resultados obtidos. (EG12)</i></p> <p><i>Tem sido efetuada uma divulgação alargada das ações e dos seus resultados, quer através dos meios habituais, nomeadamente da página da EEC na internet, da imprensa regional e nacional, workshops e seminários, fóruns mais alargados, newsletters em jornal e eletrónicas, reuniões diretas com as empresas. (EG13)</i></p> <p><i>Para haver efeitos de arrastamento, mais uma vez é preciso tempo, aquilo que tem sido feito e aproveitando os momentos que são, do nosso ponto de vista, privilegiados para o efeito que é têm sido apresentados resultados dos trabalhos que estão a ser feitos, dos projetos que estão em curso e portanto resultados intercalares, portanto usando a EEC como espaço privilegiado para divulgação de resultados e para a conclusão das práticas, não só práticas, boas práticas que temos acolhido em sede da EEC, como também de algumas boas práticas que nós identificámos a nível nacional e internacional e que trazemos para a ECC de forma a serem apresentadas e a poderem servir também de estímulo e exemplo para os profissionais da EEC. (EG14)</i></p> <p><i>Para além de ações de disseminação fomos individualmente a cada um dos atores intervenientes nos projetos mobilizar as entidades para a participação nos projetos e disseminação dos resultados. Há projetos que têm a ver com desenvolvimento industrial que requerem mais cuidados com a disseminação de informação por causa das patentes e propriedade industrial. A disseminação passa pelos contactos com as empresas e seminários. As próprias empresas da EEC fazem disseminação dos projetos em que estão envolvidas, porque não perderam a sua autonomia. Todos estes métodos estavam já previstos quando os projetos foram propostos. (EG18)</i></p>	
<p>Contributo da política de Clusters para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação (QA11)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Portanto, as atividades da EEC vão contribuir em breve. Criamos uma parceria no sentido de criarmos uma estratégia de inovação que suporte a internacionalização das empresas. No caso das empresas há agora mais empresas que se preocupam com a inovação. Há empresas que por perceberem a informação que nós divulgamos, por exemplo, via observatório, ou até nos tais encontros que promovemos, sentem que têm que estar a par e algumas começam a ter núcleos... temos aqui em mãos uma proposta para dinamizar a área de inovação de uma empresa, que não é pequena. Mas vê-se na situação de ter que focalizar os seus quadros para as questões do dia-a-dia nesta altura e tiveram que abandonar um pouco a inovação, e trata-se de uma das empresas que já foi das mais inovadoras, mas que neste momento, por vários motivos, não conseguem. Então pediu-nos que preparássemos uma proposta, que dessemos o apoio para dinamizar uma equipa de inovação que temos que constituir, com as pessoas da qualidade, do marketing... para que eles consigam também ter espaço para as atividades diárias e nós fiquemos responsáveis por fazer esse acompanhamento. Temos também este contributo. (EG1)</i></p> <p><i>Se calhar vou fazer um apontamento assim muito generalista, mas eu acho que estas fileiras têm por si só uma dinâmica muito grande, em termos de inovação, no sentido lato do conceito, que se traduz, por exemplo, na inovação do produto, na inovação dos processos de fabrico, inovação e investigação. (EG2)</i></p> <p><i>Achamos que sim, nomeadamente pelo melhor conhecimento que as empresas hoje têm das sua complementaridades e das entidades do SCTN. Além disso, constitui preocupação da EEC privilegiar a formação de parcerias em todas as ações em que se empenha. O principal fator que limita o seu contributo para o robustecimento do SNI é certamente a modéstia dos recursos consignados a essa tarefa imensa, tão crítica para o relançamento da economia portuguesa.</i></p>	<p>19</p>

		<p>(EG3)</p> <p><i>Sim, as atividades das EEC têm contribuído para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e reforço do desempenho da fileira ao nível da inovação. A generalidade das empresas está a participar em projetos de inovação. Por outro lado, há várias empresas certificadas e outras em processo de certificação do sistema de IDI. O envolvimento das nossas empresas em redes de inovação nacionais e internacionais está a acontecer. Normalmente acontece primeiro em empresas que têm uma maior robustez, no entanto como maioria das empresas está ou está a ser integrada em grupos existe um trabalho de envolvimento de várias empresas. Várias empresas criaram os departamentos de inovação, profissionalizaram a inovação tal como assumiram as questões da qualidade há alguns anos atrás. Esta ideia surgiu no último congresso sobre o setor, antes disso houve algumas empresas que tinham já criado núcleos de investigação. A EEC ao ser integradora de universidades, empresas e centros de investigação despertou nas empresas as oportunidades para participarem nos projetos de inovação. O papel integrador e dinamizador dos programas e das oportunidades contribuíram para fortificar a abertura das empresas nesta área.</i></p> <p>(EG4)</p> <p><i>As atividades da EEC contribuíram de forma determinante para a criação de duas novas entidades que jogam um papel determinante nos efeitos de Clusterização necessários para a implementação da estratégia de eficiência coletiva. Para além destas duas entidades, existem outros exemplos de empresas de base tecnológica que surgiram no âmbito das atividades da EEC. (EG5)</i></p> <p><i>Sim, a atividade da EEC permitiu no caso concreto um claro reforço do trabalho desenvolvido por dois centros de I&DT associadas nas áreas da inovação. E contribuiu, através do impulso, neste domínio, dos centros tecnológicos e das empresas, para um reforço das atividades de inovação em cada um dos setores que constituem a EEC. (EG6)</i></p> <p><i>Pois, basicamente é o programa de doutoramento e formação avançada. Nós temos um órgão que é o órgão de conselho do setor, em que estão representadas as indústrias e as universidades, o órgão por exemplo vai na 17ª reunião já, só para lhe dar uma ideia, em 3 anos reuniu 6 vezes por ano e portanto nessas reuniões é evidente que são analisadas estas oportunidades de colaboração e de contributo, digamos projetos que possam desenvolver em conjunto com benefícios para o setor. (EG7)</i></p> <p><i>Por natureza, quem está no nosso setor tem que estar numa postura de inovação, senão não consegue estar. O que eu acho que tem mudado é: por um lado da parte do sistema científico há um maior enfoque e orientação para responder às necessidades do mercado e acho que aí temos contribuído, acho que o reverso também é verdadeiro. Isto é, a célebre dicotomia empresa-universidade, como em tudo, se está mal a culpa é dos dois lados e este diálogo tem melhorado e nós temos contribuído para isso. Mais uma vez, seria quase ridículo dizer que fomos nós que criamos essas melhorias, como é óbvio, temos contribuído para. E sobretudo eu acho que há aqui feitos incrementais que são importantes. Não tenho dúvidas de que há quatro anos atrás, quando a EEC começou a falar pela primeira vez na questão da importância de uma dada prática, a maior parte achava que isto era uma deriva, uma perda de tempo. Hoje isso já não acontece. Criaram-se coisas interessantes. A questão de tanto workshop de empreendedorismo, tanto workshop de inovação, tanto workshop de tecnologia, alguma responsabilidade hão de ter nesta vaga de novas empresas que têm surgido, os planos de inovação na área do nosso setor. (EG8)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>O principal enfoque da nossa EEC é precisamente esta parte da inovação, é aproveitar as oportunidades e necessidades que existem da indústria do nosso setor para encontrar oportunidades para desenvolver produtos e sistemas novos que correspondam a essas necessidades, que possam ajudar essas empresas a evoluir e que depois a gente possa exportar para outros países. (EG9)</i></p> <p><i>Nós como falamos naquelas reuniões de concertação, uma das áreas nessas reuniões é falar um pouco sobre projetos e portanto acabamos por disseminar isso, no último encontro que fizemos, focalizamo-nos concretamente nos chamados projetos âncora e pedimos a cada promotor dos projetos para fazer uma apresentação dos resultados e pontos da situação em que estavam, numa reunião aberta. Temos esses processos. Isto não estava propriamente previsto nos projetos, nas propostas, foram coisas que fomos sentindo à medida que o tempo vai passando como sendo necessárias para que não andássemos todos a fazer ou a repetir as coisas. Outras coisas que vamos fazendo, claro com base no conhecimento pessoal que vamos tendo e das atividades é, num ou noutro caso, pode ser só numa conversa pessoal ou um encontro casual ou pode ser no âmbito de um workshop, identificar sinergias entre entidades. No fundo, acabamos por fazer uma espécie de uma rotunda onde digamos o conhecimento não chega, a gente vai abrindo a porta, direcionando "olha vai por aquela rua, vai por aquela" no sentido de incrementar as sinergias. Já agora, são sempre coisas que são muito difíceis de mensurar no final, porque isto lá está, é a chamada eficiência coletiva o objetivo grande é estabelecer as pontes entre as pessoas. Com a filosofia que procuramos implementar, colocando alguns dos associados nossos que são entidades do sistema científico na dinamização de algumas áreas, isto tem revertido numa maior intersecção entre essas entidades e as empresas, isso é um facto que todos na prática acabam por referir. Porque na prática os encontros que dinamizamos acabam por fazer com que as pessoas saiam do seu ambiente normal, se calhar têm mais oportunidade de conversar e dialogar, daí encontrarem temas, áreas comuns, de complementarem-se. (EG10)</i></p> <p><i>Uma das principais linhas da ECC tem constituído a aposta na inovação e diferenciação dos investimentos enquanto fatores críticos para reforço da competitividade das empresas. É claro que a inovação no setor deve ser entendida, não tanto no contexto da inovação tecnológica, muito embora a mesma também tenha claro enquadramento no setor, mas sobretudo no contexto da diferenciação face à oferta existente do setor, quer do ponto de vista de serviços disponibilizados, quer do ponto de vista de infraestruturas existentes, quer do ponto de vista arquitetónico, quer do ponto de vista, mais global, de experiência proporcionada ao utilizador. A diferença constitui um fator decisivo para o sucesso dos investimentos do setor, por isso, configura uma linha central e atuação da EEC, privilegiando os projetos que demonstrem precisamente essa diferenciação. Neste sentido, os projetos enquadrados na EEC demonstraram ser inovadores, desde logo por isso lhes ser exigido, o que contribuiu para o alargamento da base do tecido empresarial do setor que assenta o desenvolvimento do seu negócio em propostas inovadoras e distintivas. (EG11)</i></p> <p><i>As atividades da EEC têm contribuído para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação e para o reforço do desempenho da fileira/setor ao nível da inovação, por exemplo, através de uma Instituição de I&DT e Assistência Tecnológica associada e do apoio que presta ao nível da inovação de produtos, serviços e processos. Referir que a Entidade Gestora impulsionou o processo de candidatura, arranque e consolidação desta estrutura. (EG12)</i></p> <p><i>As empresas têm investido mais em IDI e existem mais projetos em parceria com entidades do SCTN. A EEC permitiu o surgimento de um centro de transferência de tecnologia e tem apoiado a sua divulgação e aproximação ao tecido</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>empresarial, dinamizando o surgimento de projetos em colaboração. Este centro tem-se aproximado das empresas. Algumas das empresas já têm a iniciativa de os procurar. Implementamos ainda uma metodologia que nos permitiu fazer o levantamento das necessidades de inovação e projetos que as empresas têm em carteira, estando neste momento a ser efetuada a intermediação com instituições de I&D para identificar quem tem as competências necessárias para apoiar a sua implementação. A EEC tem estabelecido uma articulação muito próxima com a Rede “X”, no sentido de ter um interlocutor único com o SCTN e de forma mais simples e célere, identificar quem poderá apoiar as necessidades concretas das empresas. (EG13)</i></p> <p><i>Ora bem a atividade da EEC em si, eu diria que não será muito evidente. Agora o que me parece é que o facto de existir uma EEC e o facto de haver um conjunto de instituições que passaram a olhar para o nosso setor como uma área de aposta de I&D e de inovação, isto julgo eu que tem um contributo para o reforço do sistema nacional de inovação. Começando duas instituições de I&D reconhecidas, mas que não estavam muito ligadas, voltadas para este setor e que, neste momento, têm um conjunto de projetos nesta área. Eu diria que há aqui um interesse acrescido das universidades e dos laboratórios relativamente a esta área e que se traduz em mais investigadores, mais projetos de investigação, mais projetos aprovados, isto comparativamente a três anos atrás. (EG14)</i></p> <p><i>Eu acho que temos contribuído. Houve logo após a fundação da associação e aquando da criação da EEC, uma forte ligação com o sistema científico-tecnológico nacional, portanto nós temos grande parte das Universidades como nossas associadas, temos 5 centros tecnológicos associados. (EG15)</i></p> <p><i>Repare o conhecimento como valor económico tem três dimensões possíveis, é o científico, o tecnológico e o criativo e geralmente quando falamos em sistemas de inovação, falamos no científico e no tecnológico, mas o valor simbólico também produz valor económico. Ou seja, nós não conseguimos ter intervenção ao nível da produção tecnológica ou científica a montante. Não é essa a nossa vocação. Mas tentamos dar a esses sistemas, ou contribuir para que esses sistemas sejam mais porosos à dimensão do nosso setor e fazemos isso via Universidades e Centros Tecnológicos. (EG16)</i></p> <p><i>Consideramos efetivamente que a EEC tenha contribuído para o reforço do desempenho do setor ao nível da inovação, nomeadamente através do trabalho que tem desenvolvido junto das empresas ao incentivar e acompanhar no âmbito dos projetos da inovação. Consideramos, no entanto, exagerada a expressão “surgimento de novos atores relevantes”, face ao percurso recente dos Polos e Clusters. (EG17)</i></p> <p><i>Sim, tem contribuído. Há muita inovação no setor que não é quantificada e não entra nos SI que existem. Verificamos um crescimento tanto em inovação, como em investigação e desenvolvimento. Verificamos o crescimento em Inovação principalmente. A EEC contribui na medida em que divulga os SI existentes. (EG18)</i></p> <p><i>Nesse aspeto, vamos ser um bocadinho modestos. A Inovação regista-se, mas não vale a pena estarmos a dizer que serve só a nós. (EG19)</i></p>	
	Fatores facilitadores/condicionadores	O principal fator que limita o seu contributo para o robustecimento do SNI é certamente a modéstia dos recursos consignados a essa tarefa imensa, tão crítica para o relançamento da economia portuguesa. (EG3)	2

		<p><i>Há muita inovação no setor que não é quantificada e não entra nos SI que existem. (EG18)</i></p>	
<p>Contributo da política de Clusters para a melhoria da gestão dos fundos públicos e privados em termos do SCTN (QA12)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Sim, as atividades com o SCTN correm bem. São uma das nossas prioridades. Está presente a hélice tripla. Queremos resolver as questões da partilha de recursos e infraestruturas. A questão das patentes é difícil acompanhar e a questão das novas empresas não tem sido muito o nosso enfoque. Porque há muitas incubadoras na nossa área e eles fazem o trabalho. O que nós fazemos é, exatamente aquilo que eu vos disse, vêm ter connosco nós encaminhamos, ou para uma incubadora, ou para uma associação específica daquele setor. Estas ligações são completamente informais (sem protocolos). (EG1)</i></p> <p><i>Os “atores do Sistema” conhecem-se hoje melhor e existem, sem dúvida, melhores condições para uma mais estreita colaboração. O estímulo à criação de novas empresas/ start-ups é uma das 5 Linhas de Ação decididas pela EEC para o curto prazo. Está prevista uma série de workshops, dinamizados pela EEC, concebidos como “pontos de encontro” entre os que têm ideias promissoras ou embriões de empresas (inventores e start-ups) e entidades que possuem capital disponível e buscam projetos interessantes (business angels, sociedades de capital de risco, ...). Buscamos desse modo a dinamização do empreendedorismo inovador. (EG3)</i></p> <p><i>Nós temos sido exigentes em relação à gestão dos projetos em que participamos. Tem havido uma preocupação em fazer reuniões de acompanhamento dos projetos em que tem sido dado ênfase à realização dos projetos e ao rigor dos resultados. Temos procurado criar condições para haver mais rigor e profissionalismo na gestão dos projetos. Nós sempre tivemos a capacidade de articulação e envolvimento das diversas entidades e empresas. Há várias empresas que recebem alunos e participam em projetos com outras entidades, houve um reforço desta atividade. A fase que o ensino superior está a atravessar não está a contribuir para a continuidade destes projetos, devido às restrições orçamentais que enfrentam. Temos prevista a criação de 30 empresas em 10 anos. A área do novo empreendedorismo de base tecnológica e a área da formação foram as áreas onde não conseguimos apresentar bons resultados por dois motivos. Um pela falta de instrumentos indutores, as políticas de empreendedorismo não foram propícias ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica, outro por os projetos ainda não terem terminado e por isso não ser possível ainda saber se os resultados permitirão criar empresas. As patentes registadas são maioritariamente na área dos negócios. Nós gostaríamos que houvesse um programa de empreendedorismo especialmente orientado para uma área emergente do setor, de modo a induzir o lançamento de novas empresas como uma visão estratégica. (EG4)</i></p> <p><i>As atividades desenvolvidas pela EEC, nomeadamente ao nível da articulação de atores em torno de projetos de IDT, tem permitido a formação de consórcios segundo a lógica da hélice tripla. No âmbito destes consórcios e projetos tem havido uma partilha de recursos, que permite uma otimização dos investimentos em I&DT realizados. Por outro lado o desenvolvimento das relações entre os vários participantes, com uma intensificação do conhecimento mútuo relativamente às suas capacidades e competências, tem conduzido a um aumento da interação entre empresas, centros de I&D e universidades, para além dos projetos de IDT iniciais. As entidades do SCTN têm adquirido uma maior sensibilidade para as necessidades da indústria, direcionando o seu esforço de I&D para soluções tecnológicas com interesse para o mercado. Um dos exemplos mais evidentes desta conjugação de atores é o projeto mobilizador (projeto âncora), em execução por um conjunto de 17 entidades entre 11 empresas, 3 centros de I&D e 3 universidades. Para esta articulação muito contribui uma rede de suporte às indústrias do setor, criada no âmbito do</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>Plano de Ação da EEC, através da qual é gerado o networking necessário para a conjugação de interesses dos três tipos de atores do Sistema de Inovação. Nesta rede estão agregadas 3 universidades e 5 centros de I&D, promovendo-se atividades de articulação entre a indústria e as diversas entidades do SCTN. São exemplo disso os workshops e conferências realizados. (EG5)</i></p> <p><i>Sim, a atividade da EEC também aqui permitiu uma melhor gestão dos fundos públicos e privados, nomeadamente através do trabalho desenvolvido pelos centros tecnológicos associados, sob a coordenação da Entidade Gestora. Há uma grande interligação de agentes setoriais (empresas, universidades, instituições de I&DT). (EG6)</i></p> <p><i>A nossa atividade como eu digo não interfere diretamente no desenvolvimento de IDT das empresas, mas ao nível dos temas de IDT no curso de doutoramento é óbvio, eles estão até agora a construir um regulamento exatamente ao nível da propriedade intelectual para assegurar que não há problemas, é a esse nível que se perspectiva a criação de patentes. (EG7)</i></p> <p><i>A resposta é não. Não no sentido de que não criamos, induzimos a que isso aconteça. Um dos nossos indicadores de impacto é precisamente o número de patentes. Número anual de pedidos de patentes internacionais, temos uma meta de 10 patentes por ano, que já foi atingida. Uma sugestão, estão a avaliar uma iniciativa de estratégia de eficiência coletiva, tem regras e estão a corrê-las por aí fora, eu temo que se possa perder aqui um overall da coisa. (EG8)</i></p> <p><i>O que nós estamos a fazer é evitar que quatro ou cinco empresas apresentem projetos semelhantes para desenvolver o seu modo de manutenção. Acho que nós temos cumprido o nosso papel de eficiência e estratégia de eficiência coletiva. Porque os projetos que só interessam só uma empresa, são ótimos, mas isso não é o papel da EEC. A EEC está aqui para promover aquilo que tem interesse de eficiência coletiva. A EEC está a ser financiada pelas empresas, está a fazer coisas conjuntas e com benefício comum. Se eu me colocar a fazer projetos que beneficiam a empresa A, B ou C eu posso ser acusado pelos restantes membros da EEC de estar a beneficiar outras empresas. É completamente diferente se eu disser que as empresas estão a contribuir, mas o que estou a fazer tem impacto em todas as empresas ou pelo menos num conjunto alargado de empresas. Porque isso legitima-me para dizer que isto é um tipo de atividade que sem a EEC não era feita. Na parte da criação de novas empresas, nós temos no nosso plano um objetivo de identificação de oportunidades de empreendedorismo que podem ser novas empresas ou novas áreas de negócio dentro das empresas existentes. Nós procuramos sempre procurar empresas existentes para fazer as inovações. (EG9)</i></p> <p><i>Isto acabará tudo por envolver fundos privados, também com alguma complementaridade pública, eventualmente tem que ter alguma coisa. Isto nestes casos maiores, agora há casos mais pequenos onde realmente empresas acabam por contratar entidades do sistema científico no sentido até da preparação de projetos comunitários, por exemplo. Até porque também temos dado a tônica de que mesmo no Horizonte 2020, entretanto no futuro a coisa alinha ao contrário, quer dizer, até agora as entidades científicas vão e esquecem-se das empresas, o H2020 agora põe uma tônica mais na inovação, portanto as empresas têm que lá estar e os resultados têm que ser transferidos, patentes conjuntas, isto é um bocado complicado de referir, sei que há ... (EG10)</i></p> <p><i>A EEC tem vindo a evoluir nesta matéria. E é do trabalho que tem sido feito ao nível da definição de uma agenda de prioridades em matéria de investigação que tem resultado o início de uma colaboração mais intensa com o SCTN. Esse esforço de relacionamento com o SCTN, que se encontra em curso e que a EEC tem encarado como uma linha</i></p>	
--	--	---	--

		<p>prioritária de atuação, continuará a ser uma prioridade e será concretizada de uma forma ainda mais efetiva no próximo ciclo de reconhecimento. A maioria das empresas cujos projetos foram enquadrados na EEC são novas empresas, apoiadas no domínio do empreendedorismo qualificado. Dada a especificidade e natureza da atividade do setor, não é expectável a criação de patentes conjuntas, uma vez que se trata de um procedimento mais adaptado a outros setores de atividade. (EG11)</p> <p>Sim, a EEC apoiou o processo de candidatura a um centro de empresas, direcionado para o setor e que está já em fase de conclusão. A EEC tem desenvolvido trabalho ao nível do apoio ao empreendedorismo e com resultados já alcançados, nomeadamente o apoio à criação de 5 novas empresas. (EG12)</p> <p>Sim. Temos vários projetos no terreno entre empresas e entidades de IDT, tendo-se reforçado a interligação entre estes atores. No entanto, muito ainda há para fazer neste campo. Quer no que diz respeito à interligação entre empresas e entidades do SCTN, que tem que continuar a ser muito reforçada, quer no que diz respeito à partilha e otimização de infraestruturas. Como exemplo, podemos referir que uma preocupação que temos em comum com outra EEC é que os Centros de Transferência de Tecnologia que fazem parte de cada uma destas EEC sejam complementares e trabalhem em conjunto, especializando-se em áreas e nichos diferentes e que não se sobreponham, desperdiçando recursos públicos. Monitorizamos de muito perto todo o investimento feito no projeto “x”, procurando que o mesmo seja colocado de forma eficiente ao serviço do País e das Empresas! Fundamental que os recursos públicos sejam canalizados para Entidades que tenham vocação e competência para tal. Por ex. vemos com muita dificuldade a gestão de um Centro Tecnológico por um Município. Um dos objetivos da EEC é o do fomento do empreendedorismo e do apoio à criação de novas empresas. No entanto, esta é uma área que até ao momento não tem sido prioritária, embora tenhamos já alguns resultados alcançados neste domínio, com o apoio à criação de 2 sociedades luso-espanholas no Alentejo, através de um nosso associado. De qualquer forma, este é um trabalho que está a ser realizado e que pensamos que a curto prazo irá ter os seus frutos com a criação de 8/10 novas empresas., em resultado do projeto “y” que está a ser desenvolvido no âmbito do SIAC. Tem havido também algum trabalho no apoio ao desenvolvimento de novos produtos e à associação de empresas no sentido de desenvolver ações complementares entre elas, não originado, até ao momento, o registo de novas patentes. (EG13)</p> <p>Aquilo que nós estamos a promover é o seguinte no âmbito da atividade da EEC, enfim nós tivemos, não sei lhe precisar exatamente quantos mas tivemos, um conjunto de contactos com empresas nos centros, como start-ups, no sentido de lhes dar algum conselho sobre o tipo de instrumentos que poderiam utilizar para o seu desenvolvimento, aspetos relativamente, por exemplo a questão do fomento da inovação, aspetos relacionados com o empreendedorismo também trabalhamos e portanto, enfim algumas destas empresas que tiveram connosco contacto e vieram ou não a estabelecer-se a questão aqui é dizer se isto foi ou não foi, acho que não foi, portanto nós tivemos um contributo... eu acho que não é fruto direto da vossa atividade, quer dizer, eu acho que se contribuiu para ajudar, mas não podemos dizer que se não fossemos nós aquilo não se iria passar. (EG14)</p> <p>Para haver uma melhor gestão dos fundos públicos era necessário que nos tivessem feito a nós, EEC um contrato-programa. Se tivessem dito assim "Olhem vocês têm aqui x milhões de euros, consumam, sejam responsáveis por eles e façam a gestão deste fundo". Isto é responsabilização, evidentemente que eu percebo porquê que não foi feito na</p>	
--	--	---	--

		<p><i>altura entendia-se” bom, isto está aqui a nascer um conjunto de iniciativas que muitas vezes não sabemos onde vai parar e portanto vamos fazer aqui uma experiência piloto”. Eu acho que isto nasceu como experiência piloto, ao fim de 3 anos não nos podem julgar como uma experiência que não seja mais do que isso uma experiência piloto, mas este é um aspeto importante que a sobrevivência das EEC tem de passar por uma responsabilização a este nível, vocês têm um programa de ação, há uma estratégia que é coletiva e portanto vocês são responsáveis pelos x milhões de euros em função da vossa escolha e de apresentar resultados. Mas há elementos em todo a caso positivos que eu gostava de salientar porque isso é perceptível, nós sabemos que uma boa parte desta rede funciona com fundos públicos e se nós concentrarmos a atividade ou tivermos mais atividade, ou gerarmos mais atividade provavelmente há uma melhor utilização de fundos públicos o que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que esses centros também são financiados de alguma maneira. Julgo que a EEC tem contribuído para dinamizar as entidades de investigação, de análise, de verificação e trazê-las para o mundo empresarial. Tem trazido as duas coisas, tem trazido as empresas também para essas EEC. Porquê? Porque esta necessidade de inovação, nós temos aqui uma coisa que nos pode ser vantajosa se bem utilizada, nós fomos o primeiro país aqui da Europa a sentir a crise a sério na construção. Começámos a mexer-nos antes dos outros, aqui na sul da europa. (EG15)</i></p> <p><i>Face ao percurso recente dos Polos e Clusters, entendemos que ainda não houve tempo para existir impacto a este nível. Em termos de empresas criadas, temos o exemplo de uma empresa. Temos mais empresários em nome individual que, entenderam que para se candidatar ou internacionalizar, precisavam de mudar a forma jurídica, precisavam de ter outro enquadramento, outra estrutura e, até, com a ajuda e apoio da EEC, com o nosso acompanhamento, mudaram de registo, paradigma. Em termos de patentes conjuntas, sinceramente, não creio. Isso está muito mais preso à questão dos centros tecnológicos. (EG17)</i></p> <p><i>Sim, antes de haver a ECC as universidades e os centros tecnológicos investigavam sempre o mesmo. Hoje em dia as EEC contribuíram para que houvesse uma maior articulação entre as diferentes entidades, de modo a melhorar a gestão e a aplicação destes fundos. Estes fundos não permitem o financiamento de coisas semelhantes. A EEC potenciou a investigação aplicada às necessidades das empresas. As universidades articulam as suas atividades em função das necessidades da EEC, o que é positivo para as empresas do setor. Uma das instituições de I&DT e assistência tecnológica associada da EEC testa e valida os desenvolvimentos realizados antes de serem implementados em empresas, e é uma entidade fundamental neste processo de interligação entre as empresas produtoras de tecnologia e a sua integração em processos produtivos. Interessam-nos empresas que tragam algo de diferente e não é nosso objetivo criar novas empresas. Interessa-nos, sobretudo, novos produtos, novas maquinarias, novos equipamentos e muito mais patentes das empresas fruto dos projetos em curso. No ano passado foram registadas 28 patentes em Portugal. Nós registamos 1 ou 2 patentes o que é uma boa média. A Entidade Gestora consegue proporcionar boas relações entre os parceiros e o setor, já se sente na obrigação de trabalhar em conjunto, empresas e instituições e apresentar resultados e partilhar e publicar conhecimento. (EG18)</i></p> <p><i>Sim, as atividades da EEC-Cluster têm contribuído para uma melhor gestão dos fundos públicos e privados em termos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional. Desde o início nós temos uma matriz que é vamos criar o mínimo de estruturas e vamos aproveitar o que existe. E isso é fundamental porque junto das instituições de investigação dá-nos uma confiança de continuidade do trabalho, ou seja, eles sentem que a EEC e conseqüentemente também a Entidade Gestora não vão ser competidores. Nós temos técnicos a fazer o mestrado ou o doutoramento nas universidades e a</i></p>	
--	--	---	--

		<i>desenvolverem trabalho com as universidades... Temos também doutorandos das universidades a realizarem doutoramentos pagos por nós. Criamos confiança, eles sentem que vão ser mais necessários no futuro e que nós não os vamos substituir. Relativamente a patentes, não podemos referir. (EG19)</i>	
Contributo da política de Clusters para a melhoria das práticas de colaboração (QA13)	Evidências	<p><i>Sim, no âmbito de um projeto âncora. Há coisas muito engraçadas que estamos a fazer com uma EEC, ainda muito embrionário, mas existe esta contribuição, esta cooperação. Vamos começando a cooperar em eventos, deslocações conjuntas a feiras e outras iniciativas com outras EEC. (EG1)</i></p> <p><i>A EEC funciona como uma casa de reflexão e discussão conjunta. A rede funciona, pelo facto de estarmos mais tempo juntos, de participarmos em atividades em conjunto, a rede funciona. Não podemos materializá-la, dizer qual é o ganho, mas de facto há troca de comunicação, há troca de informações, troca de experiências, que noutras circunstâncias não haveria. (EG2)</i></p> <p><i>Sem dúvida tem contribuído. Porém, muito do potencial de cooperação/eficiência coletiva está ainda por realizar. As redes de cooperação pré-existentes foram claramente reforçadas. Em termos internacionais, a cooperação atualmente existente tem alguma expressão, uma vez que a rede nacional funciona hoje satisfatoriamente, as oportunidades observadas no estrangeiro chegam mais fácil ou frequentemente aos atores portugueses. A integração em redes comerciais é ainda bastante incipiente, pois ainda se discute se a competição comercial é, ou não, conciliável com a cooperação entre diferentes países. (EG3)</i></p> <p><i>Sim, os apoios existentes têm claramente contribuído para a endogeneização das práticas de colaboração. O uso da marca do setor é um exemplo de cooperação. A parte central é a cooperação e a ligação a todo o tipo de redes. (EG4)</i></p> <p><i>Através dos projetos âncora e complementares da EEC têm sido estabelecidas relações de cooperação especialmente interCluster, fruto da complementaridade existente entre as empresas da do setor e empresas e centros de I&D de outros setores transversais. Neste âmbito são de realçar a cooperação com empresas de setores de duas EEC. Tem sido também promovida a cooperação entre empresas nacionais e estrangeiras concorrentes, com o apoio da EEC. (EG5)</i></p> <p><i>Sim, de facto, a execução dos projetos tem permitido a assimilação de práticas de cooperação e aproximação de todos os atores das cadeias de valor de cada setor e entre setores. Estamos convictos que existe hoje uma maior cooperação entre as empresas e os setores da EEC, a nível nacional e internacional. Sim, existiam já relações de cooperação entre certos setores que foram reforçadas, e novas foram criadas. (EG6)</i></p> <p><i>Nós promovemos o networking através de 1001 atividades, agora para ele se consolidar tem que aparecer negócio ou a cooperação pode ser em negócios ou em projetos. Creio que aí é que se consolida. Naqueles projetos grandes, um dos “deliverables” mais interessantes é eu ter conhecimento que aqueles parceiros têm estado a fazer negócios em conjunto, porque se conhecem, porque passaram a ter à vontade para poder falar. Isso tem funcionado e é aqui que me parece que a cooperação se consolida. Caso contrário, não há forma de consolidar, não posso obrigar a assinar um papel a dizer “vamos continuar a colaborar, vamos ser amigos.” (EG8)</i></p>	16

		<p><i>Eu penso que em termos de cooperação a experiência aqui da EEC tem sido muito interessante. Porque de facto tem se conseguido sentar na mesma mesa entidades muito heterogêneas, de diferentes valências... A questão da cooperação, de colocar várias entidades todas juntas a refletirem sobre uma determinada temática...cada vez mais o mercado internacional solicita soluções chaves na mão e isto é completamente verdade. Esta questão de pôr empresas a cooperar entre si de maneira a que se possam apresentar soluções que o mercado internacional realmente procura, e que são muitas vezes soluções mais completas e mais globais, digamos que esta iniciativa das EEC penso que é positiva por essa via. ... Nós pusemos como uma das prioridades ou uma das áreas de privilégio em termos de projetos de I&D, projetos desenvolvidos em cooperação com outras EEC. Agora, não há apoios específicos ou majorações ou algo que induza. Que eu saiba, não há nenhum programa específico nem nenhuns mecanismos de incentivo à cooperação entre Polos e Clusters ou à cooperação entre fazer coisas conjuntas. Aliás, no caso dos mobilizadores até foi um bocadinho ao contrário, o facto de estarmos a fazer projetos mobilizadores do ponto de vista, por ex. do financiamento, foi mais prejudicial às empresas do que se tivessem feito projetos individuais. Não conheço nenhuma majoração nem conheço nenhum programa específico, nenhum apoio específico à colaboração. Isso é coisa que está lá como um dos objetivos, como uma das ações, ações de colaboração entre as EEC. Mas que me lembre, não há nenhum mecanismo de apoio e de incentivo específico a essa colaboração. (EG9)</i></p> <p><i>Os Polos e Clusters têm um período de vida de sensivelmente 3 anos, pelo que os maiores passos de cooperação intra EEC estão a ser dados neste momento. Na verdade, em 3 anos de existência a aposta maior teve que ser no planeamento de gestão, o qual assegurou a implementação e acompanhamento de projetos âncora e complementares que são agora os pilares para a ligação em rede de todos os setores. Em todo o caso, importa dar conta de que o alargamento da base do tecido empresarial do setor com apostas diferenciadoras e distintivas acabou também por ter por pressuposto o desenvolvimento de parcerias entre empresas no sentido de ser construído um produto do setor mais diferenciador e com maior valor acrescentado. Ou seja, a exigência de diferenciação fez com que as empresas tivessem que procurar parceiros que pudessem aportar ao seu projeto, através do estabelecimento de protocolos, mais serviços e mais experiências, no sentido de proporcionarem ao utilizador um conjunto de serviços que permitam uma maior estadia e um maior gasto médio. (EG11)</i></p> <p><i>Existem projetos âncora em que se potenciam as ligações entre EEC que assumem a figura de copromotores. A relação intra Cluster tem sido igualmente trabalhada. Cita-se por exemplo, o caso do projeto "x", onde se têm reunido os principais intervenientes de cada uma das fileiras de intervenção da EEC com o objetivo de identificação de necessidade e potencialidades de cada uma dessas fileiras.</i></p> <p><i>Para além disso, os problemas de fileira têm sido discutidos e analisados de um modo cooperativo em prol de um objetivo comum: aumento da competitividade da fileira e das empresas que a integram. Algumas relações de cooperação já existentes foram também reforçadas, no âmbito de projeto. Em termos de práticas de cooperação em termos internacionais, a Entidade Gestora tem estabelecido contactos e relações de parceria com entidade internacionais congêneres, onde se incluem outros polos e Clusters e entidades de I&DT internacionais. (EG12)</i></p> <p><i>O fomento da cooperação tem sido a principal preocupação da atuação da EEC. De facto, é essa, em nosso entender a principal função de uma EEC: detetar as oportunidades de cooperação existentes entre os diversos agentes e</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>dinamizá-las. A EEC tem fomentado o trabalho em conjunto e a agregação de empresas no sentido de resolverem problemas comuns e promover as relações comerciais entre elas, com resultados bastante assinaláveis. A EEC tem fomentado o trabalho em conjunto e a agregação de empresas no sentido de resolverem problemas comuns. A Cultura como já referido é um dos eixos de atuação. Temos em curso, por exemplo, uma ação que passa pela mobilização de empresas Concorrentes para resolução de um problema comum. A EEC desenvolveu também uma forte ligação a diversas redes internacionais nomeadamente a EEC do mesmo setor de outros países europeus, o que tem constituído uma mais-valia no apoio a processos de internacionalização de alguns associados. (EG13)</i></p> <p><i>Sem dúvida que sim. Em primeiro lugar dentro da EEC entre as várias partes, entre empresas, entre empresas e centros de I&D, entre autarquias e empresas, entre os diferentes parceiros. Claro que, aliás nós estamos a fazer um trabalho de fileira com cadeias de valor dentro da área, com registo de trabalhar seis fileiras e esse trabalho de fileira envolve empresas, centros empresariais, centros de I&D, universidades, associações locais, autarquias (quando se justifica) e portanto a esse nível interno há de facto essa dinâmica de cooperação. E depois a nível internacional, nós temos tido a iniciativa de nos aproximarmos de um conjunto de Clusters europeus, mais numa troca de experiências e de parte de integração de projetos conjuntos, o que aconteceu no caso como referi de duas candidaturas ao FP7, mas não foi aprovado e portanto mais uma vez no Fórum, portanto é uma oportunidade que nós privilegamos o contato e o reforço desta ligação. Agora relativamente ao futuro e portanto num ponto de vista da sustentabilidade desta dinâmica, a nossa perceção é que isto só se consegue, só se consegue garantir essa sustentabilidade e crescimento desta rede, destas parcerias na medida em que isto comece a fazer, acrescentar valor portanto aos diferentes parceiros e acho que a forma de acrescentar valor à ação junto dos parceiros é através da criação de projetos em que os parceiros consigam e através dos quais eles acabem, por reconhecer toda uma, enfim um valor que lhes é merecido e portanto a continuação, a necessidade de continuar a apostar numa parceria que por essa ganha também a sustentabilidade (EG14)</i></p> <p><i>Os projetos âncora já foram repensados para aumentar a cooperação e privilegiar momentos de interação na rede, agora os apoios certamente contribuem para isso, senão se calhar não se faziam. Algumas redes já existiam, já havia alguma cooperação, alguns centros já se relacionavam com os seus parceiros agora o que o projeto âncora veio foi perspetivar um foco porque isso de cooperações em vários sentidos já havia, nós focalizámos essa cooperação nas questões da sustentabilidade e portanto isso permitiu dizer "Nós queremos apostar neste caminho" portanto havia, digamos, vários caminhos e nós escolhemos um deles e desse ponto de vista tem algo de novo mas também veio reforçar relações que já havia, porque estes centros tecnológicos que eu lhe referi, por exemplo, já colaboravam com as suas empresas, mas centrados no interesse da empresa. (EG15)</i></p> <p><i>Deveria haver, pelo menos, mais cooperação inter-Cluster ... Cada um dos projetos vai criando as suas relações intersectoriais, mas não tem uma visão global sobre esse assunto, quem tem que a dar, temos que ser nós, numa lógica de mais do que coordenação institucional, aí sim. É esta relação institucional, se calhar cada um dos projetos vai encontrando parcerias temáticas e setoriais, mas essa leitura do alto sobre o assunto tem que ser feita a nível da população inter Clusters. (EG16)</i></p> <p><i>Sim os apoios existentes têm contribuído para a endogeneização de práticas de cooperação. Há muita abertura para a</i></p>	
--	--	--	--

		<p>cooperação entre EEC Há maior cooperação entre todos os elementos da EEC. A cooperação atualmente tem expressão internacional através de projetos conjuntos e de redes de contactos internacionais. (EG18)</p> <p>Se considerarmos só os apoios do COMPETE, não considero que tenham contribuído. Porque na realidade, quer nós Entidade Gestora, quer os nossos parceiros e associados têm recorrido muito pouco ao apoio por parte do COMPETE. Se forem os outros apoios, poderemos dizer que sim, têm contribuído. Tem sido com os outros apoios que temos feitos projetos em conjunto, não propriamente inter Clusters, mas de cooperação intra Cluster. Quanto se a cooperação atualmente existente tem expressão internacional (ligações em redes comerciais e de conhecimento relevantes), tem expressão ao nível de redes de conhecimento, redes comerciais não são a nossa praia. Pertencemos a redes internacionais de conhecimento. Já existiam relações de cooperação estabelecidas entre os associados. São 30 anos de trabalho conjunto, e todos os projetos requerem a participação dos associados. (EG19)</p>	
	<p>Fatores facilitadores/condicionadores</p>	<p>No início foi difícil a relação com outras EEC, porque entendemos que havia aqui uma sobreposição, porque no limite competíamos pelos mesmos associados. (EG1)</p> <p>Existem algumas circunstâncias alheias às suas vontades que dificultam extraordinariamente a concretização de projetos de colaboração: a) grande escassez de capital nas empresas; b) obstáculos administrativos à aprovação de projetos-piloto nesta área: as restrições à concessão de “pontos de ligação” tem impedido de igual modo a aprovação de projetos-piloto, de escala reduzida e indispensáveis à consolidação da Inovação, pois estes não recebem qualquer tratamento preferencial e são obrigados a percorrer a mesma “via sacra”, o que parece absurdo num país que diz querer apostar na Inovação e precisa desesperadamente de sucesso nessa aposta! c) a percepção adquirida pelas empresas de que existem burocracia e incertezas a mais na gestão dos Sistemas de Incentivos do QREN. Muito do potencial de cooperação/eficiência coletiva está ainda por realizar, dado que: a) as EEC não têm acesso ao conhecimento de todos os projetos submetidos ao QREN nas suas áreas de intervenção, o que os impede de procurarem otimizar as práticas de cooperação, de evitarem repetições escusadas de trabalho (subsidiado pelo QREN!) e de contribuírem para a otimização da gestão global de recursos, humanos e financeiros. b) A aposta do QREN nas EEC poderia ser mais resoluto, com vantagens óbvias para a economia nacional: os órgãos de gestão do QREN, apoiados pelas EEC, podiam racionalizar melhor os apoios financeiros concedidos, encaixando – sempre que possível – as iniciativas de promotores individuais nas Estratégias de Eficiência Coletiva já devidamente programadas. (Exemplo: antes de aprovar o apoio à presença numa determinada empresa numa Feira Internacional a título individual, o QREN não procura saber se está prevista uma participação coletiva de empresas portuguesas na mesma feira). (EG3)</p> <p>Nem sempre há apoio especificamente para as atividades de cooperação, mas elas acontecem independentemente disso. (EG18)</p> <p>É difícil promover relações de cooperação. É um problema do setor. Este setor revela-se como sendo um setor um pouco difícil para trabalhar nesse sentido. Para quem está do outro lado e está a “gerir as quintas”, fica uma chatice que alguém faça propostas no sentido de juntar e cooperar. Temos promovido vários encontros, aqui, no Verão, em que fazemos pequenas exposições e vêem-se as novas gerações profissionais a aderirem e a trocarem ideias, facto que não acontece com a antiga geração do setor. (EG17)</p>	<p>4</p>

	<p>Sustentabilidade do capital relacional acumulado</p>	<p><i>A sustentabilidade das intervenções em cooperação deve ser assegurada principalmente pelas partes cooperantes (empresas e entidades do SCTN) sem prejuízo de a EEC poder/ dever ter também um papel coadjuvante. A observância das regras básicas da ética e do respeito pela confidencialidade tem sido suficiente para assegurar o bom relacionamento entre os associados e entre estes e os parceiros exteriores à EEC. (EG3)</i></p> <p><i>Nós temos seguido alguns princípios que passam por continuar a discutir e a promover ações que levem a uma reflexão e a uma discussão sobre o futuro da EEC. Há alguns princípios de ética, comportamentais e de relacionamento estabelecidos fundamentais para o bom entendimento de todos. (EG4)</i></p> <p><i>Através dos projetos enquadrados na EEC, diversas empresas e centros de I&D têm tido oportunidade de estabelecer e reforçar relações de cooperação. Por um lado tem sido possível, através deste mecanismo, atrair empresas e centros de I&D para a rede de associados da EEC. Por outro lado diversas empresas associadas tiveram oportunidade de interatuar de forma mais próxima, permitindo identificar, pontos de cooperação com vista à integração de tecnologias e processos interempresas, conseguindo abordar o mercado com uma oferta mais completa. A promoção de novos desafios, através de projetos internacionais de I&D e da abordagem conjunta a mercados internacionais são alguns dos mecanismos utilizados para manter a longo prazo o capital relacional já desenvolvido até aqui. (EG5)</i></p> <p><i>A EEC tem desenvolvido um conjunto de iniciativas de comunicação e disseminação de resultados, tendo em vista reforçar a rede entretanto desenvolvida. Mas para além disso, a EEC tem estado muito ativa na procura de uma relação cada vez mais próxima com outras EEC, uma vez que consideramos que o setor, pela sua capacidade de ser uma montra em Portugal dos produtos nacionais em muito pode contribuir para a internacionalização dos outros setores de atividade. Foi, aliás, neste contexto que a EEC realizou um seminário que juntou todos as restantes EEC e onde foi abordada, de modo muito positivo, a necessidade de estreitar as relações entre as várias EEC e de ser aproveitadas as vantagens competitivas que uma relação com o nosso setor pode trazer para os vários setores. Trata-se por isso de uma linha de atuação que a EEC tem vindo a desenvolver e que pretende reforçar. (EC11)</i></p> <p><i>Como referido antes, esta é a principal preocupação da EEC e temos desenvolvido todos os esforços para criar boas bases para isso. Isto é apenas o início de alguns processos que têm certamente sustentabilidade, pois as empresas só assim conseguirão ser sustentáveis e competitivas. Um dos fatores que é extremamente importante para manter o capital relacional acumulado é a manutenção e estabilidade da equipa técnica, que teve ela própria que ser formada, no terreno, nestas temáticas, uma vez que não existe nenhum curso que ensine a gerir e dinamizar EEC. Como também descrito antes, a dinamização de relações de cooperação e interações entre empresas e entidades da rede tem sido uma das principais preocupações da EEC, tendo sido dinamizadas mais de 120 interações. (EG13)</i></p> <p><i>O único mecanismo é a própria existência de plataforma, ou seja, é o facto de por exemplo hoje, com alguma regularidade, os fundadores da Entidade Gestora se juntarem para discutir temas que interessam a todos. Não é um órgão formal, mas ficou ali uma colaboração entre uma série de instituições, criou-se uma rede de colaboração ao nível do debate por exemplo, de questões globais. Criou-se informalmente um mecanismo de encontro, os espaços de encontro. De 3 em 3 meses, em média, encontramos-nos, o que tem acontecido é tomadas de posição concertadas que é uma coisa que não existia. Diferentes entidades juntam-se para tomar uma posição concertada e geralmente são consensos fáceis de atingir, porque há ali uma consciência territorial muito interessante. É a primeira vez que vejo isso,</i></p>	<p>8</p>
--	---	--	----------

		<p><i>não havia, que são entidades que não se falavam e de repente é a própria existência da EEC que propicia esse diálogo. Não foi nenhum mecanismo que nós criamos, foi o facto de existirmos que criou esse mecanismo. (EG16)</i></p> <p><i>Ultimamente conseguimos contornar muitas situações que, até à data, não eram possíveis. No âmbito do projeto “x” conseguimos juntar quase 300 pessoas. Há uma série de coisas que não aconteciam antigamente, porque as pessoas tratavam individualmente. Conseguimos juntar as pessoas, que era algo que não era fácil. (EG17)</i></p> <p><i>Sim algumas relações de cooperação já estabelecidas entre associados foram reforçadas. Antigamente havia empresas que nem se podiam sentar à mesma mesa, hoje trabalham em projetos conjunto. Há um contacto periódico com as empresas, sobretudo com as que participam em ações conjuntas, de 6 em 6 meses, de modo a garantir que a informação obtida nas missões não fica esquecida e que são passados os contactos de interesse para a EEC e para os seus associados. Nos primeiros 3 anos de reconhecimento foi feito muito trabalho que agora tem de ser valorizado e potenciado passando-o para a Entidade Gestora. É o que se passa com a marca criada que foi fruto de um trabalho feito dentro da rede da EEC. O trabalho está desenvolvido, agora é preciso proceder à sua disseminação e valorizá-lo. Agora é preciso que as empresas o interiorizem e valorizem de modo a garantir a sustentabilidade e continuidade da Entidade Gestora. (EG18)</i></p>	
<p>Contributo da política de Clusters para o reforço das competências e qualificação dos recursos humanos (QA14)</p>	<p>Evidências</p>	<p><i>Nós temos um projeto de formação, depois acabamos por sair porque tínhamos dificuldades financeiras para cumprir. De resto não consigo dizer, agora se através de outros projetos âncora, que as competências e qualificação dos recursos humanos das empresas nas nossas áreas prioritárias, se tem acontecido? Sim. Basta haver uma reunião aqui de um dos projetos, o mobilizador que nós temos, entre uma empresa e uma Universidade, a Universidade abre a boca e a empresa absorve tudo o que diz. Quer dizer, informalmente acontece muita coisa e isso tem acontecido via projeto, sim. Portanto, nós temos a certeza que há impactos diretos ou indiretos da atividade da EEC a este nível, mas é preciso trabalhar esta frente é verdade. (EG1)</i></p> <p><i>Sim, na medida em que a EEC tem vindo a trabalhar na caraterização das “cadeias de valor”, tornando mais claras as necessidades de competências – e o papel – de cada elo da cadeia. As ofertas de qualificação acompanham sempre, em certa medida, as reais necessidades. (EG3)</i></p> <p><i>Sim, a formação dos técnicos que está a ser feita acontece através dos projetos o que leva mais tempo, esta formação devia ser complementada com outras ações. A instituição de I&DT e assistência tecnológica associada da EEC conseguiu reforçar-se nos últimos anos alinhada com as necessidades das empresas. A própria oferta e as universidades tiveram de se orientar às necessidades e estratégias do Polo, só assim é que faz sentido. Houve uma evolução global no sentido de haver resposta para as novas áreas estratégicas por parte de todas as instituições de suporte. (EG4)</i></p> <p><i>Os projetos SIIDT e os projetos SI Qualificação aprovados no âmbito da EEC têm as suas atividades direcionadas para as prioridades da EEC em cada tipologia e segundo os três eixos de atuação: consolidação, especialização e diversificação. No âmbito desses mesmos projetos têm sido introduzidas nas empresas participantes, e por demonstração nas restantes empresas, novas práticas ao nível o desenvolvimento de produtos e serviços, propriedade industrial, inovação e internacionalização, através do reforço das competências das equipas técnicas dos vários</i></p>	<p>17</p>

		<p><i>promotores participantes. No âmbito da EEC foi criada uma rede nacional de instituições de I&D de suporte às indústrias do setor. No âmbito desta rede têm sido dinamizados mestrados e doutoramentos direcionados para suprir as necessidades de qualificação em competências em domínios relevantes para a EEC. O Programa “x” atualmente em curso, conjugando os principais centros de I&D a nível global na área do setor e universidades nacionais tem planeado a constituição de uma oferta de formação avançada e especializada para o desenvolvimento de competências em domínios considerados relevantes para a EEC e setor em Portugal. (EG5)</i></p> <p><i>Sim as atividades desenvolvidas pela EEC têm impactos diretos ou indiretos numa melhor articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes da EEC. (EG6)</i></p> <p><i>É que nós temos também um corpo de formação, que aliás é um projeto âncora, de operários especializados, dinamizamos a realização de ações de formação para operários e técnicos muito especializados e, neste momento, atendendo à situação que o País atravessa e que se sabe que há uma carência muito grande ao nível de mão-de-obra especializada, o conselho da nossa EEC desenvolveu a ideia de realmente fazer um estudo sobre as necessidades de formação, atuais e futuras, em termos de técnicos especializados para as indústrias da EEC. (EG7)</i></p> <p><i>A EEC tem dinamizado formação no sentido lato. No fim isto não dá um diploma, não é uma formação financiada mas eu acho que foi formação no sentido lato. Parece-me que não faz sentido, pelo menos no nosso caso, que a EEC se envolva em formação formal, no sentido de ter aqui uns cursos, a oferta existente cobre as necessidades, quer no mercado propriamente dito. O que faz sentido é as pessoas apanharem outras sensibilidades, nomeadamente as pessoas da área académica ouvirem ali uns tipos esquisitos a falar de negócios e vice-versa também não faz mal nenhum. Há aqui depois uma harmonização de linguagem, há acima de tudo um quebrar de gelos que é interessante. As atividades desenvolvidas pela EEC têm impactos diretos ou indiretos numa melhor articulação entre as ofertas de qualificação e as necessidades de competências nos domínios relevantes da EEC, sim, mas é um sim fraquinho. Porque eu acho que nesta área a oferta existente cobre as necessidades, por ventura isso não acontecerá noutras áreas, tem havido um esforço da oferta em se ajustar à procura. Considero que a oferta, quer em termos de licenciaturas e pós-graduações, responde muito, ou pelo menos numa boa extensão a aquilo que são as necessidades e acho que aqui não tivemos muita necessidade. A nossa área tem sempre muitos holofotes, tem a sorte de ser muito escrutinada e acho que não consigo enumerar algo ou dizer “há aqui uma lacuna de formação que o ensino formal, o empresarial ou profissional não está a responder nesta área”, não consigo. (EG8)</i></p> <p><i>Nós não temos nenhuma ações previstas na área da qualificação de recursos humanos. Temos previsto no programa de ação desenvolver currículos/cursos mais adequados às necessidades das empresas da fileira, mas não fazer ações de formação. Ou seja, contribuir para o ajustamento dos currículos do nível de 1º e 2º ciclo e formação profissional. Embora esta seja uma das áreas que está menos trabalhada do ponto de vista da EEC. Uma das coisas que nós estamos a pensar fazer, se ainda formos a tempo, é trabalhar com as entidades de formação nomeadamente com o politécnico e universidades de ensino superior para olhar para alguns currículos e ver eventualmente a possibilidade de introduzir algumas matérias adicionais para adequar mais a estes perfis. Nós depois não vamos fazer ações de formações. Essa é a área que está menos trabalhada pelo nosso programa de ação. Isto está enquadrado no programa SIAC de dinamização. Mas isto é uma área importante que chegou a estar contemplada numa fase inicial do desenvolvimento dos projetos e que depois, por questões de limitações de orçamento foi cortada. O que nós defendíamos de início é que no âmbito dos projetos mobilizadores devia haver uma componente de formação. Isso</i></p>	
--	--	--	--

		<p><i>estava previsto, mas a complexidade de casar os programas implicava uma coordenação entre o COMPETE e o FCE, e por isso acabamos por cortar essa parte da formação dos mobilizadores. (EG9)</i></p> <p><i>Em termos de impactos diretos ou indiretos decorrentes das atividades desenvolvidas pela EEC, isso penso que sim. Porque nos projetos mobilizadores, há um contacto direto entre empresas e entidades do sistema científico-tecnológico, muitas delas ligadas às universidades. Quer em termos de mestrados, quer em termos até de alguns casos de doutoramentos, mas quer em termos de estágios, esta maior proximidade entre as empresas e os investigadores, reflete-se depois na parte da formação ao nível universitário. Na parte da formação profissional nem tanto, mas na parte do 1º ciclo e 2º ciclo isso é visível. Quando eu vejo as oportunidades de mestrados e doutoramentos que estão em curso no âmbito dos projetos mobilizadores, em vários casos coordenados e liderados por docentes universitários, isto acaba por ser uma oportunidade para dar formação. O ideal nestes projetos é no fim dos projetos, algumas pessoas que estão nos projetos, sobretudo os bolseiros, passem para as empresas. Porque essa é a melhor forma de fazer transferência de tecnologia. Não é passar manuais. É passar pessoas. Se algumas das pessoas que se formarem no âmbito destes projetos sobretudo das entidades científico-tecnológicas passem para as empresas, isso tem um impacto enorme quer do ponto de vista da formação, mas sobretudo dá uma enorme sustentabilidade ao tal processo futuro. É que nós acabamos por ter pontos de entrada privilegiados enquanto entidade de sistema científico-tecnológico. Pontos de entradas privilegiados nas empresas. E isto que estou a dizer não é inventado, como digo, tenho um conjunto de projetos passados nos quais eu estive envolvido pessoalmente, onde isso aconteceu e com enormes vantagens para ambas as partes. (EG9)</i></p> <p><i>Na formação eu não lhe consigo dar dados concretos, mas penso que face ao facto de num projeto, por exemplo mobilizador, haver uma interação muito grande entre entidades do sistema científico e as próprias empresas que terá havido alguma ação de qualificação das próprias pessoas. Agora se essa qualificação é formal no sentido de dizer isto é tanto, deu direito a tantos doutoramentos, etc., Não tenho informação ainda para isso. Depois, um dos projetos no qual tínhamos apostado neste domínio do reforço das competências e qualificação dos recursos humanos era o da requalificação de quadros superiores. E quando eu falo de requalificação é, por exemplo, professores de matemática, que não eram colocados no ensino, mas que tinham ou têm uma formação base para num espaço de, sei lá, um ano, um ano e meio, poderem ser transformados para ter a formação necessária para áreas relevantes do nosso setor. Portanto, a ideia que nós tínhamos lançado, até porque há falta nessa área, era de com a colaboração das Universidades haver uma formação específica em termos letivos, assim algumas tecnologias que era necessário e tal, de acordo com, e depois das pessoas estarem um tempo, sei lá de 9 meses a 1 ano, eu penso que isto seria um projeto que duraria 2 anos. E, portanto, a ideia inicial era de que eventualmente 9 meses em termos de banco de escola, digamos, e depois 1 ano pelo menos numa empresa. Resolvemos atribuir um conjunto de bolsas, mas as bolsas tinham que ser obrigatoriamente para jovens que estavam nas empresas a trabalhar. Ou seja recrutávamos as pessoas, recém-licenciados ou mesmo no último ano de licenciatura, neste caso aqui alocávamos um professor que iria acompanhar, digamos, o desenvolvimento do projeto mas viria para a empresa. Ora com base nesta ideia, nós estávamos a pensar fazer a mesma coisa, mas com fundos agora do QREN, o que é que acontece? O POPH só financia a formação para quadros não superiores. Entretanto isto acabou, ainda insistimos porque achamos que isto era uma coisa importante que conseguimos colmatar por um lado as necessidades existentes na indústria e, por outro lado também dominar o espaço do desemprego. (EG10)</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>Seguramente que sim. A EEC tem associado, precisamente, um projeto que tem por objetivo o incremento da qualificação da oferta formativa no setor, no sentido de proporcionar às empresas uma força de trabalho especializada e com as competências adequadas e necessárias para a prestação de um serviço de excelência. A EEC tem desenvolvido esforços no sentido de efetuar a ligação entre aquela que tem sido o incremento da oferta formativa do setor, projeto enquadrado na EEC, e aquelas que são as necessidades de competências do setor. Neste sentido, a oferta formativa proporcionada, ao nível das Escolas da área, está desenhada especificamente para fazer face às necessidades de todas as atividades nesta área, pelo que não existe qualquer desconformidade entre aquela que é a oferta formativa proporcionada e as necessidades de competências do setor. (EG11)</i></p> <p><i>Têm sido reforçados no âmbito das ações de capacitação levadas a cabo pela EEC. Temos por exemplo um projeto âncora que visa identificar as necessidades formativas e ajustar as necessidades de formação com a oferta formativa. Neste contexto, foram inquiridas mais de 1000 empresas a nível nacional, sobre as suas necessidades de formação. Considera-se, no entanto, que é extremamente importante o alinhamento entre o POPH e a qualificação dos recursos humanos do setor. (EG12)</i></p> <p><i>Sim têm. Desde logo porque têm permitido a formação da própria equipa técnica em temáticas que eram completamente novas, mas também porque a EEC tem um projeto âncora em curso (desenvolvido no quadro do SIAC), no âmbito do qual está a ser feito um levantamento das necessidades de formação das empresas do setor, no sentido de definir novos perfis formativos mais ajustados a essas necessidades. Para além disso, tem sido dada resposta a necessidades particulares de alguns associados, recorrendo ao apoio de outros associados que são entidades formadoras acreditadas. O trabalho de levantamento das necessidades de formação das empresas do setor que está a ser feito será fundamental para essa articulação/ajustamento, o que constitui uma preocupação da EEC. Para além disso, todos os workshops realizados têm tido uma vertente técnica muito vincada, numa perspetiva eminentemente de qualificação, capacitação e formação dos técnicos e quadros das empresas associadas em áreas pertinentes. (EG13)</i></p> <p><i>A nível interno, o trabalho desenvolvido nestes dois anos foi permitindo desenvolver algumas competências na equipa pela via do envolvimento nas ações. Nós temos dentro da EEC alguns parceiros na área da formação, portanto, nomeadamente algumas Universidades, alguns Institutos e portanto nós procuramos também de alguma maneira que eles na sua ação desenvolvam atividades na área do setor e portanto, com esta preocupação de enfim, de introduzir a área do setor num conjunto de currículos das Universidades. Estamos por esta via a introduzir naquilo que são os currículos das diferentes licenciaturas a temática da área central do setor, de forma transversal. E, portanto, isso está a ser feito. (EG14)</i></p> <p><i>Nós fomos impedidos de ter ações de formação apoiadas pelo POPH. Mas são necessárias. É importante a formação dos agentes da fileira. Em termos de impactos diretos ou indiretos decorrentes das atividades desenvolvidas pela EEC, isso penso que si, porque andamos tanto a falar nisso, que hoje sentimos que as Universidades que estão na nossa rede têm todas ou um mestrado ou uma pós-graduação em áreas relevantes para a EEC. Temos associados empresariais que movimentam seminários com essa temática envolvendo esta gente das universidades e esta gente da rede nestas suas comunicações, portanto desse ponto de vista há uma influência direta às vezes e, por outras vezes, indireta sobre essa influência que temos. Temos associações profissionais relevantes no setor que são associados honorários e, portanto, isso também me permite ter o tal canal de comunicação destas questões que estão a aparecer. E têm-se gerado parceria. E temos um contacto com um dos nossos associados, no sentido de ajudar a</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>montar uma formação para o domínio empresarial... portanto eu diria que sim. (EG15)</i></p> <p><i>Não tem havido grande apoio para esta área. Nós temos tido alguma intervenção ao nível da identificação das limitações. Gostaríamos era de ter alguma linha de incentivos direcionada para melhorar esta área, a parte da qualificação. Sentimos que há aqui uma lacuna. O setor reconhece isso. As pessoas interpretaram a formação de uma forma errada. Temos feito, aqui, eventos de coaching que tem tido uma boa receção e bons resultados. Apesar de ser um instrumento que, hoje em dia, está muito em voga, este setor não está muito aberto para esta área, mas na altura, tiveram uma boa receptividade. Foram duas abordagens de sensibilização. Atualmente a EEC encontra-se a desenvolver uma plataforma, em que uma das áreas de intervenção é atuar precisamente sobre o emprego e a formação profissional. Esta plataforma tem como principal objetivo a recolha, análise e monitorização sistematizada de informações relacionadas com o potencial humano, particularmente ao nível da situação atual e evolutiva dos perfis e competências dos profissionais do setor. Pretende ainda ser um instrumento de monitorização da evolução dos perfis profissionais perante a avaliação das tendências e mercados e aconselhar as competências mais adequadas. (EG17)</i></p> <p><i>Os projetos âncora e alguns complementares permitiram qualificar as entidades. Ao nível de conhecimento de mercado, não existe ninguém mais qualificado que os recursos das nossas entidades. Ao nível do território isso é demonstrado pela solicitação de uma CCDR de recursos das nossas entidades para a caracterização do território. A qualificação dos RH tem que ser uma aposta continua. O nosso setor tem recursos humanos com muita experiência e know-how, contudo tem pouca formação. A formação de recursos humanos formal não foi acarinhada pelas entidades gestoras dos Polos e Clusters, mas nenhuma entidade das EEC pode descurar essa qualificação, tanto de ativos, como de jovens. Não há nenhum projeto âncora específico, mas todas as entidades da EEC continuam a fazer um grande esforço nesta área. Isso reflete-se na diminuição de acidentes de trabalho no setor. Existe ainda uma escola tecnológica na EEC, que abre cursos à medida das necessidades das empresas. Têm uma taxa de empregabilidade de cerca de 80%. (EG18)</i></p> <p><i>Quer a Entidade Gestora, quer os seus associados têm recorrido ao POPH... Fazemos o levantamento das necessidades que existem no setor e depois em função dessas necessidades fazemos candidaturas para haver cursos financiados. Algumas especificidades não estão à altura dos cursos que estão a ser financiados...por vezes, fazemos algumas adaptações, mas aqueles que não conseguimos de todo encaixar, fazemo-los na mesma, com financiamento próprio. Mas temos um programa de formação...desde que houve o reconhecimento já fizemos duas candidaturas ao POPH, uma em 2010 e outra o ano passado. A EEC e o POPH permitiram dar outra dinâmica. Nós temos 2 níveis de formação, temos formação para não técnicos e para técnicos. Depois temos os workshops e os seminários que também são uma forma de transferência de conhecimento. Elaboramos ainda circulares, boletins, o objetivo é sempre a transferência de conhecimento. Pagamos ainda as propinas a um doutorando, cuja relevância do tema da tese nos interessa. Nós assinamos o pacto territorial para o emprego e empregabilidade na região. Houve depois um projeto com a DREN, o IEFP e com outras instituições, como parceiros de outros setores. É uma rede de capacitação institucional para a promoção da empregabilidade na região. Com esta rede pretende-se adequar as competências de formação às necessidades da região. O ano passado dinamizamos dois workshops, com esta perspetiva, com o objetivo de adequar a formação às necessidades regionais para diversos setores de atividade e em que nós, estamos a representar o nosso setor. (EG19)</i></p>	
--	--	--	--

1.12. Grelha de Análise de Conteúdo – Organismos Intermédios

A Equipa de Avaliação efetuou três entrevistas a Organismos Intermédios (ADI, AICEP e IAPMEI). Na entrevista com a ADI, foi referido o envolvimento da mesma no processo de reconhecimento e o posterior acompanhamento distanciado da operacionalização da política de *Clusterização* (no que concerne a processos fora do enquadramento dos projetos complementares que a este organismo dizem respeito). Nesse sentido, optou-se por não transcrever a entrevista realizada.

DADOS GERAIS – ORGANISMOS INTERMÉDIOS			
Entrevistador	Carla Alonso		
Instituição	O1, O12		
Entrevistados	Representantes dos Organismos Intermédios		
Data	Março de 2013		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR (“CITAÇÃO”)	FREQUÊNCIA
Reconhecimento formal (QA3)	Adequação dos processos	<p><i>Eu não acompanhei diretamente esse processo. Nessa altura eu estava em funções completamente diferentes e, portanto, essa parte do reconhecimento formal acompanhei apenas pela comunicação social e por coisas que ia lendo aqui no trabalho. (O1)</i></p> <p><i>Eu apanhei este processo no princípio do fim da participação do OI. Não só não estamos à vontade para com conhecimento de causa falar do processo que antecedeu, como perdemos entretanto a implementação da política. (O12)</i></p>	2
	Contributo do Organismo Intermédio	<p><i>Ficamos apenas a fazer o nosso papel que continuamos a fazer de organismo intermédio, que tem o papel de analisar candidaturas e projetos que tanto podem ser oriundos dos Clusters, como não. Como lhe digo, nessa altura nos perdemos o contacto com essa realidade e portanto eu não lhe poderei dizer, mais nada. (O12)</i></p>	1
	Resultados dos processos	<p><i>Eu considero que haverá coisas que não estão suficientemente representadas, talvez por não terem um interesse total, e há outras que estão representadas de uma forma que eu acho um pouco artificial. Por exemplo, num setor em Portugal que tenha uma ou duas grandes empresas, fazer parte de um Cluster praticamente consigo próprio acaba por ser depois um bocado disparatado. A ideia da clusterização do Polo implica entidades, um certo número de entidades que sejam mais ou menos da mesma dimensão ou próximas de forma a não haver uma que toma conta daquilo tudo. (O12)</i></p> <p><i>Há polos que não são propriamente setores, há polos que são transversais. E os polos transversais geram alguns problemas porque entram em várias áreas. (O1)</i></p>	2
Contributos do reconhecimento (QA4)	Efeitos ao nível da maturação e estruturação dos sectores/fileiras	<p><i>Eu acho que sim. Pelo menos naqueles que já tinham um embrião do que podia vir a ser um Cluster. Considero que ajudou a dinamizar, aimpulsionar. Ao fim e ao cabo, foi um incentivo. E mesmo aqueles que não a aproveitaram esses incentivos em termos materiais, pelo menos a sensibilização melhorou. Não estamos iguais ao que estávamos há quatro ou cinco anos atrás. Alguma coisa mudou e mudou para melhor em áreas muito específicas. (O12)</i></p>	1
Mecanismos de apoio (QA5)	Adequação dos mecanismos de apoio e referenciais	<p><i>Não avaliamos e portanto não tenho qualquer ideia sobre isso, se são ou não... Não conheço os critérios. (O12)</i></p> <p><i>Não. Quer dizer, nós participamos, demos alguns pareceres. Mas que eu saiba não tivemos envolvimento na definição de referenciais. Nós participamos no âmbito do COMPETE, temos tido sempre lá uma pessoa que pode dar alguns pareceres. (O1)</i></p>	2
	Contributo do Organismo Intermédio	<p><i>O OI há-de ter estado envolvido porque o OI, os colegas que fazem a análise das candidaturas, seja a projetos que são apoiados pelos Clusters, seja pelos projetos que vêm desintegrados dessas lógicas, o OI normalmente é consultado para atualizar os referenciais, etc. Nós especificamente não acompanhamos isso, passa por outras direções. E francamente não sei se os nossos colegas no OI, que lidam especificamente com a análise das candidaturas, se têm uma visão específica para os projetos que são emanados dos Clusters, não sei. (O12)</i></p> <p><i>Nós temos tido aqui algum papel prévio de tentar que os Polos e Clusters se articulem um bocadinho previamente às candidaturas e isso tem melhorado um bocadinho as coisas. Eu não sei até que ponto faz muito sentido haver tanto protagonista a fazer estas ações de internacionalização. Nós aqui depois o que tentamos fazer é dizer “articulem-se”. Não permitir que haja mais que uma associação a fazer a mesma feira. Vão todos juntos, e vocês podem dizer “vamos fazer esta feira neste sentido mas vocês depois vão connosco pra outra”, em alguns setores isso resulta. Temos deitado abaixo candidaturas quando isso acontece ou cortamos ações dentro dessas candidaturas. Temos tentado evitar duplicação de esforços, mas é difícil por vezes, dado que os concursos são muito abrangentes. (O1)</i></p>	2
	Eficácia		
Projetos complementares (QA6)	Expressão dos projetos âncora e complementares	<p><i>Talvez a nossa equipa que analisa projetos dessa natureza tenha noção dessa expressão, mas basicamente não faz nada com essa informação. Aqui a minha equipa não faz avaliação desse tipo de projetos. (O12)</i></p>	1
	Existência de referenciais específicos		
	Processo de seleção e seriação		

	Tipologias de despesas		
	Eficácia		
	Candidaturas não aprovadas		
Mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação (QA8)	Adequação dos mecanismos	<i>Nós não temos montado um sistema de informação. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos até porque um dos nossos grandes problemas é não termos montados um esquema que nos permita trabalhar, acompanhar, recolher e seleccionar essas evidências, para depois olhar para elas trabalha-las e perceber. (O12)</i>	1
	Resultados da monitorização, acompanhamento e avaliação		
Contributo da política de Clusters para o reforço da posição competitiva de Portugal a nível internacional (QA9)	Evidências	<p><i>Intuitivamente nós podemos dizer que algo mudou, sem dúvida mas é muito intuitivo e com certeza é natural que alguma coisa tenha mudado porque as coisas foram discutidas, os projetos foram apresentados, há muita coisa ainda em curso no terreno. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos. Nós no OI não temos esse conhecimento, não temos essas evidências. Se há novos processos implementados, se há novos produtos com capacidade de serem lançados no mercado, que novas áreas de conhecimento ou que novas tecnologias foram testadas e o que resultou das ligações de transferência de conhecimentos entre as empresas e o SCT, se foram reforçados os laços de cooperação, a que novos projetos é que deram origem, que novos contactos com outras empresas - Penso que não há ainda propriamente muita informação. Tem que se dar mais um tempo. Ainda é cedo para se avançar sucessos... Nem sequer ainda é razoável pensar muito nisso porque muitos dos projetos nem sequer acabaram. Que estas coisas mesmo ao nível dos efeitos têm que ter um tempo de maturação. (O12)</i></p> <p><i>Não me parece que haja... neste aspeto concreto, da questão das ações, eles são mais um player, não se pode dizer ou inferir que, pelo facto de eles terem aparecido, as exportações aumentaram ainda mais do que era suposto. Há casos em que o setor já tinha uma política, já tinha uma associação, portanto eles crescem, mas não acho que se possa tirar daí grandes conclusões políticas deles. Estas coisas têm que ser continuadas, e em 4 anos é um bocadinho difícil estar a ver isso tudo, temos alguns dados pontuais. (O11)</i></p>	
	Fatores facilitadores/condicionadores	<p><i>Relativamente à estrutura organizativa dos Clusters, deveria existir uma gestão muito profissionalizada e a tempo inteiro. (O12)</i></p> <p><i>Os clusters foram feitos com determinados objetivos, e entretanto evoluíram para outros. Nomeadamente o que nos toca mais, para a promoção de ações de internacionalização. E a maior parte dos clusters tinham nos seus estatutos e nos seus planos essencialmente áreas ligadas ao conhecimento do sector, à inovação, daí também a ligação com as universidades e aos polos, por aí fora, tinham esta vertente, e de dar a conhecer às suas associadas empresas, que estava a passar nas universidades e vice-versa, e desenvolver alguns projetos, também ligado muito à inovação e saber informação de melhores praticas no exterior, portanto toda essa vertente... e depois tinham uma vertente de conhecimento no sector, organização da informação do sector, e tinham uma vertente internacional. Só que na vertente internacional a ideia era um bocadinho também na lógica do benchmarking, da troca de ideias, começou a evoluir muito, em alguns dos clusters, para, e aí a um procedimento muito diverso, e teve a ver com a maneira como as pessoas se posicionaram, mas entretanto como começou a haver um discurso muito forte em termos políticos de que a internacionalização é que era a saída para tudo, eles começaram a meter-se muito nessa área. E aí começaram alguns problemas porque era mais um player a concorrer nomeadamente aos chamados projetos de internacionalização... mas começaram a querer também desenvolver ações de internacionalização, o que de facto é uma coisa que acho que deve ser clarificada. Qual é o papel do Cluster na área da internacionalização face depois às várias associações. Deve o Cluster fazer feiras no exterior? Fazer missões? Vão todos juntos? Quem é que depois organiza? Quem é que lidera o processo? Quem é que recebe o dinheiro? Quem é que paga às empresas? (O11)</i></p> <p><i>Alguns Polos disseram: "não, quem vai operacionalizar as ações de internacionalização é a associação "x", que é minha associada. Eu vou fazer uma coisa mais de chapéu, mais de estratégia". Mas há outros que se estão completamente a meter nessa área. Depois há os SIAC em que os próprios clusters vão por si e esses aí nós damos um parecer só a dizer que o cluster não vai a mesma feira que a associação já vai. Mas é muito curto porque o cluster depois vai onde quer, onde lhe apetece, vai gastar dinheiro e na verdade depois os efeitos práticos, quer dizer... Vão</i></p>	5

		<p><i>as pessoas do cluster, não vai o sector, não vai nenhuma empresa, vão lá, falam numas conferências, umas mostras... É questionável. A aplicação do dinheiro devia ir muito mais diretamente para as empresas, mas para as empresas nesta área, os clusters têm outras áreas que fazem sentido. Devia existir uma maior clarificação de papéis dos clusters e das associações empresariais. (O1)</i></p> <p><i>A parte internacional tem que estar alinhada outro tipo de players. (O1)</i></p> <p><i>Relativamente à estrutura organizativa das EEC, existem EEC que puderam criar estruturas de novo, tiveram recursos para criar estruturas de novo, tiveram acesso a sistemas de informação, etc. uma gestão mais profissional, mais moderna, mais qualificada, e isso foi muito positivo. (O1)</i></p>	
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para a atratividade e competitividade dos territórios (QA10)	Evidências	<p><i>Intuitivamente nós podemos dizer que algo mudou, sem dúvida mas é muito intuitivo e com certeza é natural que alguma coisa tenha mudado porque as coisas foram discutidas, os projetos foram apresentados, há muita coisa ainda em curso no terreno. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos. Nós no OI não temos esse conhecimento, não temos essas evidências. Se há novos processos implementados, se há novos produtos com capacidade de serem lançados no mercado, que novas áreas de conhecimento ou que novas tecnologias foram testadas e o que resultou das ligações de transferência de conhecimento entre as empresas e o SCT, se foram reforçados os laços de cooperação, a que novos projetos é que deram origem, que novos contactos com outras empresas - Penso que não há ainda propriamente muita informação.(O12)</i></p>	1
	Fatores facilitadores/condicionadores	<p><i>Relativamente à estrutura organizativa dos Clusters, deveria existir uma gestão muito profissionalizada e a tempo inteiro. (O12)</i></p>	1
Contributo da política de Clusters para o robustecimento do Sistema Nacional de Inovação (QA11)	Evidências	<p><i>Intuitivamente nós podemos dizer que algo mudou, sem dúvida mas é muito intuitivo e com certeza é natural que alguma coisa tenha mudado porque as coisas foram discutidas, os projetos foram apresentados, há muita coisa ainda em curso no terreno. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos. Nós no OI não temos esse conhecimento, não temos essas evidências. Se há novos processos implementados, se há novos produtos com capacidade de serem lançados no mercado, que novas áreas de conhecimento ou que novas tecnologias foram testadas e o que resultou das ligações de transferência de conhecimento entre as empresas e o SCT, se foram reforçados os laços de cooperação, a que novos projetos é que deram origem, que novos contactos com outras empresas - Penso que não há ainda propriamente muita informação. Tem que se dar mais um tempo. Ainda é cedo para se avançar sucessos... Nem sequer ainda é razoável pensar muito nisso porque muitos dos projetos nem sequer acabaram. Que estas coisas mesmo ao nível dos efeitos têm que ter um tempo de maturação. (O12)</i></p>	1
	Fatores facilitadores/condicionadores	<p><i>Relativamente à estrutura organizativa dos Clusters, deveria existir uma gestão muito profissionalizada e a tempo inteiro. (O12)</i></p>	1
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para a melhoria da gestão dos fundos públicos e privados em termos do SCTN (QA12)	Evidências	<p><i>Intuitivamente nós podemos dizer que algo mudou, sem dúvida mas é muito intuitivo e com certeza é natural que alguma coisa tenha mudado porque as coisas foram discutidas, os projetos foram apresentados, há muita coisa ainda em curso no terreno. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos. Nós no OI não temos esse conhecimento, não temos essas evidências. Se há novos processos implementados, se há novos produtos com capacidade de serem lançados no mercado, que novas áreas de conhecimento ou que novas tecnologias foram testadas e o que resultou das ligações de transferência de conhecimento entre as empresas e o SCT, se foram reforçados os laços de cooperação, a que novos projetos é que deram origem, que novos contactos com outras empresas - Penso que não há ainda propriamente muita informação. Tem que se dar mais um tempo. Ainda é cedo para se avançar sucessos... Nem sequer ainda é razoável pensar muito nisso porque muitos dos projetos nem sequer acabaram. Que estas coisas mesmo ao nível dos efeitos têm que ter um tempo de maturação. (O12)</i></p>	1
	Fatores facilitadores/condicionadores	<p><i>Relativamente à estrutura organizativa dos Clusters, deveria existir uma gestão muito profissionalizada e a tempo inteiro. (O12)</i></p>	1
	Instrumentos de apoio		
Contributo da política de Clusters para a melhoria das práticas de	Evidências	<p><i>Intuitivamente nós podemos dizer que algo mudou, sem dúvida mas é muito intuitivo e com certeza é natural que alguma coisa tenha mudado porque as coisas foram discutidas, os projetos foram apresentados, há muita coisa ainda em curso no terreno. Se falarmos em evidências, não temos. Não as conhecemos. Nós no OI não temos esse conhecimento, não temos essas evidências. Se há novos processos implementados, se</i></p>	1

colaboração (QA13)		<i>há novos produtos com capacidade de serem lançados no mercado, que novas áreas de conhecimento ou que novas tecnologias foram testadas e o que resultou das ligações de transferência de conhecimento entre as empresas e o SCT, se foram reforçados os laços de cooperação, a que novos projetos é que deram origem, que novos contactos com outras empresas - Penso que não há ainda propriamente muita informação. Tem que se dar mais um tempo. Ainda é cedo para se avançar sucessos... Nem sequer ainda é razoável pensar muito nisto porque muitos dos projetos nem sequer acabaram. Que estas coisas mesmo ao nível dos efeitos têm que ter um tempo de maturação. (O12)</i>	
	Fatores facilitadores/condicionadores	<i>Relativamente à estrutura organizativa dos Clusters, deveria existir uma gestão muito profissionalizada e a tempo inteiro. (O12)</i> <i>É essencial que os Polos e os Clusters sobrevivessem e que conseguissem dar a volta por cima. Pelo menos aqueles que dão mostras de querer sobreviver, que dão mostras de ter qualidades intrínsecas para poderem agarrar estas oportunidades. (O12)</i> <i>Ainda para mais hoje há grandes dificuldades de crédito como nós sabemos. As empresas não conseguem crédito e portanto tem que ser um esforço orgânico interno entre elas. E aí o papel dos Clusters seria fundamental. No fundo os Clusters deveriam ser as associações do futuro. Da atualidade e do futuro. Não defender os interesses de determinado tipo de empresas de determinado setor, mas ter uma maior abrangência envolvendo todos os agentes económicos que fazem parte da cadeia de valor. (O12)</i>	3
	Instrumentos de apoio		

1.13. Grelha de Análise de Conteúdo – Outros organismos das EEC-Clusters e do QREN

Neste âmbito, a Equipa de Avaliação realizou uma entrevista com o representante da Comissão de Avaliação das EEC-Clusters (tipologia "Outros Organismos das EEC-Clusters e do QREN"), no âmbito da qual foi descrito em detalhe o processo de reconhecimento, tendo sido apresentados detalhes que reforçaram a compreensão e entendimento que a Equipa já tinha sobre o referido processo.

1.14. Grelha de Análise de Conteúdo – Outras Empresas Associadas

DADOS GERAIS – OUTRAS EMPRESAS ASSOCIADAS			
Entrevistador	Ana Couto, André Alvarim, João Medina, Carla Alonso, Susana Figueiredo		
Instituição	EA1, EA2, EA3, EA4		
Entrevistados	Representantes de outras Empresas associadas		
Data	Outubro de 2012 a Fevereiro de 2013		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR ("CITAÇÃO")	FREQUÊNCIA
Associação	Motivos	<i>A integração no EEC faz todo o sentido, um dos grandes problemas que temos é a falta de organismos ou entidades que se dediquem de uma forma voluntária ou sem grandes fins lucrativos à dinamização da indústria. Muitas vezes nós (empresários) estamos tão envolvidos no negócio que nem olhamos para o lado e se calhar temos na região parceiros que podem funcionar como complemento do nosso negócio e tirar vantagens disso. (EA1)</i> <i>1) Conhecer melhor os potenciais parceiros – quer no setor industrial, quer na comunidade científica – para projetos inovadores; 2) Conhecer melhor todas as oportunidades de financiamento para projetos de IDI; 3) Cumprir com a sua "responsabilidade social" (EA2)</i>	4

		<p>A EA3 é associada da EEC desde o início da sua criação, sendo que sua motivação inicial foi a de integrar uma rede de cooperação alargada a outras empresas da fileira, com vista ao desenvolvimento de projetos comuns e ao reforço da exportação. (EA3)</p> <p>Estávamos e, continuamos a estar, na onda da inovação, e nós, como empresa que tem uma componente forte em tecnologias, embora não seja o nosso principal negócio, considerámos importante estar neste grupo. (EA4)</p>	
	Vantagens	<p>Para além de perceber um bocadinho qual era a realidade desta região e as potencialidades, o facto de nas reuniões se discutirem preocupações de indústrias que muitas vezes não são a nossa, há preocupações que são transversais a todas as indústrias e que aqui podem ser facilmente discutidas e criar a massa crítica para depois através da EEC se ir junto de quem de direito, entidades oficiais ou organismos, expressar essas preocupações e tentar encontrar soluções. Nesse sentido as EEC são muito importantes. (EA1)</p> <p>No entanto, dada a sua natureza e atividade, a empresa não se enquadra totalmente no objeto da EEC, pelo que a única vantagem decorrente desta associação é o conhecimento atempado dos programas de financiamento de incentivo às empresas em curso. (EA3)</p>	2
Reconhecimento formal (QA3)	Participação no processo	<p>...desde a nossa entrada mostramos interesse, estivemos presentes e temos contribuído quer por escrito nos questionários que nos eram pedidos quer nas reuniões quando eramos contactados para o fazer. (EA1)</p> <p>A EA3 apenas contribuiu para a definição do Programa de Ação da EEC numa fase muito inicial e de uma forma muito pouco relevante. Uma vez mais, esta contribuição incipiente deve-se ao desenquadramento da empresa face à EEC. (EA3)</p>	2
Contributos do reconhecimento (QA4)	Efeitos ao nível da maturação e estruturação dos setores/fileiras	<p>Sim, claro que é importante ser uma entidade formalmente reconhecida, senão corre-se o risco de os projetos dependerem muito da pessoa A ou B e assim há uma estrutura. (EA1)</p> <p>Sem dúvida. (EA2)</p> <p>A empresa considera o reconhecimento formal da EEC importante para o desenvolvimento da fileira, na medida em que até à sua criação apenas existiam entidades setoriais que reuniam empresas de um mesmo setor de atividade e conseqüentemente concorrentes, o que impedia o desenvolvimento de uma estratégia de cooperação. (EA3)</p> <p>Para a nossa atividade não, para o setor reconheço que sim. Pelo que percebo, à minha volta, este EEC tem tido intervenção, tem motivado a ações, tem criado dinamismo. (EA4)</p>	4
	Representação da cadeia de valor	<p>Na EEC estão muitas empresas importantes da região, desde laboratórios, empresas que se dedicam à investigação, empresas industriais, pelo que acredito que a fileira está representada. (EA1)</p> <p>Os associados não representam ainda a totalidade da cadeia de valor, principalmente devido à conjuntura económica, ao facto de as quotas da EEC não serem “meramente simbólicas” e à possibilidade de as empresas poderem participar em quase todas as ações desta EEC sem terem de ser associadas. No entanto, se pensarmos na rede (de cerca de uma centena de entidades) construída em torno da EEC, pensamos que todos os elos das cadeias de valor estão nela representados. (EA2)</p> <p>(...) tendo em conta a pouca integração da empresa na EEC, a EA3 não tem opinião relativamente à cadeia de valor da fileira/setor e das suas fragilidades. (EA3)</p>	3
Mecanismos de apoio (QA5) e Projetos	Adequação dos mecanismos de apoio e referenciais	<p>Não tem conhecimento dos critérios. Não temos recorrido ao apoio dos SI por termos um projeto muito grande que esgotou o plafond do QREN. O que fazemos é procurar programas de ideias na área. (EA1)</p>	1

complementares (QA6)	Eficácia	<p><i>Não temos sentido exclusões nos concursos aos SI, a única questão que se põe no QREN é a o tema da 1ª e 2ª transformação. (EA1)</i></p> <p><i>Sim, embora em condições menos vantajosas do que as observadas noutros países, dos quais devíamos estar a aproximar-nos no tocante à competitividade. (EA2)</i></p>	2
	Candidatura enquadrada em EEC-Clusters	<p><i>Não. Ainda não se justificou. (EA1)</i></p> <p><i>Não. Na verdade ponderou várias possibilidades que caíram por “falta de enquadramento” (EA2)</i></p> <p><i>A empresa nunca apresentou nenhuma candidatura enquadrada na EEC-Cluster, pelas razões supracitadas (desenquadramento da empresa face ao âmbito da EEC). (EA3)</i></p> <p><i>Não, porque nunca nos revimos neste EEC, apesar de sermos associados. (EA4)</i></p>	4
	Apresentação de candidaturas QREN/PRODER/PROMAR	<p><i>Sim, há vários projetos em curso com apoio de fundos comunitários. (EA1)</i></p> <p><i>Sim. Cerca de uma dezena de projetos aprovados no âmbito do FP7. (EA2)</i></p> <p><i>A empresa apresentou candidaturas ao QREN mas a título individual, não tendo atualmente nenhum projeto em curso. (EA3)</i></p> <p><i>Apresentámos candidaturas ao QREN. Uma delas, já está concluída. Um projeto que teve dois anos de implementação, tendo sido concluído em Novembro de 2011. (EA4)</i></p>	4
Apoios às entidades gestoras das EEC-Clusters (QA7) e Mecanismos de monitorização, acompanhamento e avaliação (QA8)	Estrutura de gestão	<i>O modelo de organização é adequado. Os recursos humanos são insuficientes para a dimensão do desafio. (EA2)</i>	1
	Atividades	<p><i>Eu diria que têm feito um trabalho de presença em feiras e de intercâmbio com EEC de outros países procurando que estejam presentes comissões empresariais, têm havido várias sessões e várias visitas e acho que isso é suficiente. (EA1)</i></p> <p><i>A empresa ressalva no entanto, o permanente esforço de divulgação das atividades da EEC. (EA3)</i></p>	2
	Participação da empresa	<p><i>Estamos envolvidos em dois projeto. (EA1)</i></p> <p><i>Sim, por exemplo através da organização de um evento. (EA2)</i></p>	2
Contributo da política de Clusters para internacionalização das fileiras/setores (QA9)	Evidências	<i>Participámos já numa feira em conjunto. (EA1)</i>	1
	Beneficia ou contribui	<p><i>Para uma empresa como a nossa ir para uma feira internacional e estar num stand à espera que apareçam pessoas é relativamente difícil ou pouco eficiente porque temos uma carteira de clientes que não é muito grande e não é suscetível de crescer, são as grandes multinacionais do setor do mundo e temos os contactos diretos com eles. (EA1)</i></p> <p><i>A EA2 contribui mais do que beneficia, nesse aspeto. (EA2)</i></p> <p><i>A empresa considera que a EEC tem contribuído para a internacionalização da fileira, sendo que no caso da EA3, o processo de internacionalização foi levado a cabo pela própria empresa, recorrendo à sua rede de contactos internacionais e numa fase anterior à criação da EEC. Neste sentido, a EEC não contribuiu para a sua internacionalização. (EA3)</i></p>	3
	Fatores condicionadores	<p><i>Muitas vezes vamos às feiras, os nossos clientes estão nas feiras e fazemos pequenas reuniões com eles, por isso não participamos em stands conjuntos, não temos a necessidade de promover e levar o nosso nome lá para fora porque ele já lá está. (EA1)</i></p> <p><i>Talvez uma articulação mais estreita com a AICEP, que a EEC tem vindo a tentar intensificar. (EA2)</i></p>	2

Contributo da política de Clusters para a atratividade e competitividade dos territórios (QA10)	Evidências	<i>Sim. Fazendo aquilo que nós (empresa) já fizemos no passado: ir para fora, tornarmo-nos conhecidos, criar uma carteira de clientes. (EA1)</i> <i>Sim, apenas a nível nacional (EA2)</i>	2
	Beneficia ou contribui	<i>Há empresas que não têm a nossa dimensão e que a EEC pode ser uma forma de, com um investimento relativamente pequeno, estarem em locais onde sozinhos nunca estariam porque pagar um stand numa feira internacional seria inoportável. (EA1)</i> <i>Apesar do conhecimento incipiente da empresa nesta temática, a EA3 julga que o programa de ação da EEC potencia o desenvolvimento da economia e neste sentido contribui para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios. A empresa não beneficia das atividades da EEC a este nível, dado o seu desenquadramento na EEC. (EA3)</i>	2
	Fatores condicionadores	<i>A natureza das atribuições da EEC não faz dele um instrumento de política regional. (EA2)</i>	1
Contributo da política de Clusters para um melhor desempenho das fileiras/setores ao nível da inovação e de outros fatores dinâmicos (QA11)	Evidências	<i>Sim, o caso dos projetos que falei são disso exemplo. (EA1)</i>	1
	Beneficia ou contribui	<i>Por isso é fundamental trazer ideias e projetos que permitam aumentar a eficiência e a competitividade pelo lado dos custos. Sentimos beneficiados pela existência da EEC. (EA1)</i> <i>Tem beneficiado indiretamente, ao promover a qualificação de empresas fornecedoras de equipamentos, serviços ou soluções integradas. (EA2)</i> <i>A empresa não beneficia das atividades da EEC a este nível, dado o seu desenquadramento na EEC. (EA3)</i>	3
	Fatores condicionadores	<i>A presente conjuntura económica e a dificuldade de obtenção de financiamento têm afastado muitas empresas – especialmente as PME – dos investimentos em desenvolvimento tecnológico, o que dificulta o lançamento de novos projetos.</i> <i>No caso específico da área da Energia, acresce que a dificuldade (incompreensível) em obter autorização administrativa para projetos-piloto – que aguardam na mesma “fila de espera” dos projetos comerciais – vem obstando/atrasando a consolidação do progresso tecnológico no País. (EA2)</i>	1
Contributo da política de Clusters para um melhor desempenho das fileiras/setores ao nível das atividades de I&D (QA12)	Evidências	<i>A função da EEC é promover o contacto entre as entidades e as empresas e isso têm feito. (EA1)</i>	1
	Beneficia ou contribui	<i>No nosso caso permitiram que algumas análises deixassem de ser feitas no estrangeiro e passassem a ser feitas em Portugal. Esse é o papel essencial da EEC. (EA1)</i> <i>Tem beneficiado indiretamente, ao promover a qualificação de empresas fornecedoras de equipamentos, serviços ou soluções integradas. (EA2)</i> <i>A empresa não beneficia das atividades da EEC a este nível, dado o seu desenquadramento na EEC. (EA3)</i>	3
	Fatores condicionadores	<i>A presente conjuntura económica e a dificuldade de obtenção de financiamento têm afastado muitas empresas – especialmente as PME – dos investimentos em desenvolvimento tecnológico, o que dificulta o lançamento de novos projetos.</i> <i>No caso específico do nosso setor, acresce que a dificuldade (incompreensível) em obter autorização administrativa para projetos-piloto – que aguardam na mesma “fila de espera” dos projeto comerciais – vem obstando/atrasando a consolidação do progresso tecnológico no País. (EA2)</i>	1
Contributo da política de Clusters para a melhoria das práticas de colaboração (QA13)	Evidências		
	Beneficia ou contribui	<i>Sim, no entanto achamos que este setor precisava de um centro de investigação e desenvolvimento especialmente dedicado ao setor. (EA1)</i> <i>Sim, a Empresa beneficia (diálogo mais frequente com as entidades do SCTN) e também contribui. (EA2)</i> <i>A empresa não beneficia das atividades da EEC a este nível, dado o seu desenquadramento na EEC. (EA3)</i>	3
	Fatores condicionadores	<i>Sentimos falta de um a infraestrutura de apoio promovida ou patrocinada pelo ministério do setor. (EA1)</i>	1

Contributo da política de Clusters para a melhoria das qualificações dos recursos humanos (QA14)	Evidências		
	Beneficia ou contribui	<i>Sim, no sentido em que promove conferências em que nós participamos com alguma regularidade. (EA1)</i> <i>A empresa não beneficia das atividades da EEC a este nível, dado o seu desenquadramento na EEC. (EA3)</i>	2
	Fatores condicionadores	<i>A dificuldade ainda sentida na materialização de projetos tem “puxado” muito menos do que o esperado pelo reforço de competências e qualificação de RH, podendo mesmo dizer-se que, ao nível dos PhD, esse reforço foi além das reais necessidades da economia. (EA2)</i>	1
Outros contributos	Outros contributos	<i>O mais importante é a capacidade de unir as empresas do setor e da região, promover o contacto entre elas, trazer ao nosso conhecimento possíveis soluções, promover o desenvolvimento de projetos conjuntos e promover e apoiar a atividade exportadora através da presença em feiras e eventos internacionais. (EA1)</i> <i>A demonstração, prática e visível, de que o trabalho em parceria reduz esforço e custos e mitiga riscos. (EA2)</i> <i>Não obstante do desenquadramento da empresa na EEC, esta considera que a EEC tem feito um esforço notável em termos de divulgação de atividades e projetos, precisando no entanto de proceder uma maior materialização dessas mesmas atividades e assumir uma política mais abrangente a nível setorial. (EA3)</i>	3

1.15. Grelha de Análise de Conteúdo – Outras Empresas Relevantes

DADOS GERAIS – OUTRAS EMPRESAS RELEVANTES			
Entrevistador	Ana Couto, André Alvarim, Hugo Magalhães, Sara Brandão, Susana Figueiredo		
Instituição	E1, E2, E3, E4, E5		
Entrevistados	Representantes de outras empresas relevantes		
Data	Outubro de 2012 a Fevereiro de 2012		
ENTREVISTA			
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADOR (“CITAÇÃO”)	FREQUÊNCIA
EEC- Clusters	Familiarização	<i>Nós temos tido bastante contacto com as EEC, mas não estamos incluídos porque não somos associados. Sim, conhecemos a Entidade Gestora. Temos tido vários contactos e depois nos diversos programas paralelos que correm, nós também participamos. (E1)</i> <i>... tenho muito pouco conhecimento sobre as EEC. (E2)</i> <i>A atividade central da empresa enquadra-se numa EEC, que tem como Entidade de Gestão a AIFF. (E3)</i> <i>... conheço pela informação da imprensa mas não tenho um conhecimento aprofundado. Não sei quais são os Polos e quais são os Clusters. Não sei quanto é que existem, nem quais são as áreas todas. (E4)</i> <i>A empresa sabe que existem Polos e Clusters no entanto não sabe da existência de EEC no seu setor de atividade. Gostaria de ter mais informação sobre a EEC. (E5)</i>	5
	Motivos (associação ou não associação)	<i>Uma das vantagens nesta EEC é o levar as empresas para o estrangeiro, naquelas missões empresariais. A E1, ao ser uma multinacional, já tem presença nesses outros países... Portanto não faz sentido, por esse lado, associarmo-nos a uma EEC. Na outra vertente, seria uma vertente mais nacional, também analisamos a determinada altura, e chegamos à conclusão se haveria interesse em nos associarmos, mas o facto é que as condições de associação são em função do número de colaboradores da empresa... Então o que se passa é... A E1 trabalha em vários setores. Entretanto nós, na altura, propusemos à direção de uma EEC: “Sim senhor,</i>	4

		<p>temos todo o interesse em associar-nos se deixarem que a contabilização das nossas cabeças e do nosso volume de negócios seja apenas a correspondente ao nosso setor e eventualmente até depois uma divisão das funções centrais que trabalham depois pelo todo, arranjar aí um método de ratear isso, mas não faz sentido andarmos a pagar por outros setores que não têm nada a ver com esta EEC em específico". (E1)</p> <p>Falta de conhecimento. ... Se a E2 tiver algum benefício em pertencer à EEC claro que se associaria, se não trouxer benefícios e for neutro, não trouxer prejuízo, poderemos considerar, se trouxer algum tipo de custo ou prejuízo não estamos interessados. (E2)</p> <p>... não se criou a necessidade. Nunca dissemos que não a ninguém... Não houve essa solicitação e também não houve essa necessidade por parte da empresa. ... Depende efetivamente das mais-valias que podem ser para a empresa pelo facto de estar associada, não sei.... Há sempre interesse, pela troca de informações. Não estamos de todo de fora, julgo que poderá haver algum interesse. (E4)</p> <p>... a EEC funcionará como uma matriz de desenvolvimento e será uma forma de expandir competências. (E5)</p>	
	Convite	<p>Chegamos, foi nessa sequência que nós dissemos "Sim senhor, aceitamos, mas se for só considerando o número de cabeças do setor energia. (E1)</p> <p>Depois da recusa, desliguei-me um pouco, apesar de vez em quando, ainda recebermos convites das missões empresariais e dos eventos que são organizados. Muitas vezes temos participado nos eventos que a Entidade Gestora organiza, com apresentações nossas e das nossas soluções, mas em termos de programas concretos e projetos a fundo, etc. isso tenho desligado um pouco, portanto não lhe sei dizer exatamente agora que vantagens é que ainda poderíamos ter ao associarmo-nos a essa EEC, visto que houve uma recusa na altura, mas havendo ainda vantagens concretas poderíamos voltar a analisar a questão, caso fosse dada resposta positiva àquela nossa condição. (E1)</p> <p>Não tenho conhecimento da existência de convites. (E2)</p> <p>... nunca fomos abordados para pertencer a nenhum. Nós estamos abertos a tudo. Depende das atividades...daquilo que poderíamos fazer...Também estar inscrito por estar também não tem grande interesse. Dependeria das condições. (E4)</p> <p>Não foi convidada, no entanto está aberta a participar nas atividades da EEC e a fazer parte do mesmo. (E5)</p>	5
Contributos do reconhecimento (QA4)	Efeitos ao nível da maturação e estruturação dos setores/fileiras	<p>... Têm conseguido criar os contactos necessários para muitas vezes as empresas juntarem forças e darem aquele salto no início dos projetos que faz falta, portanto acho que é importante conseguir aglomerar pelo menos empresas diversas e também entidades de investigação e desenvolvimento à volta da mesma mesa, acho que é importante. (E1)</p> <p>Em termos genéricos este tipo de associativismo é benéfico. (E2)</p> <p>O reconhecimento formal da EEC é importante para a maturação e estruturação da fileira/setor. (E3)</p> <p>Não me apercebi disso. Conheço uma EEC, mas acho que o facto de estarem em fileira não me parece que tenham tido uma mais-valia, ou que tenha melhorado as condições de operação, ou de mercado. (E4)</p> <p>...apesar de não termos dados concretos o reconhecimento formal será sempre uma mais-valia. (E5)</p>	5
	Representação da cadeia de valor		
Mecanismos de apoio (QA5) e	Familiarização e interesse	Nós vimos de perto as aberturas que vão sendo feitas a projetos para o QREN etc. (E1)	5

Projetos complementares (QA6)		<p>... conheço alguns e estamos a analisar condições de elegibilidade para alguns desses incentivos. (E2)</p> <p>Os instrumentos e mecanismos cofinanciados que existem atualmente e que criam um enquadramento específico para projetos são interessantes e relevantes. (E3)</p> <p>... a maioria desses incentivos ou é para PME's ou são para Associações. Por outro lado, o que estão a financiar acaba por não ser muito apelativo. O mais apelativo, mas que nós normalmente estamos de fora, é a questão da internacionalização. Nós já concorremos com um conjunto de empresas e não era bem uma EEC, mas foi criado só para isso e o que aconteceu foi que as empresas com quem concorremos acabaram por não fazer o investimento e acabou por abortar o projeto. A experiência que temos é má. (E4)</p> <p>A empresa tem desenvolvido projetos de investigação e desenvolvimento apoiados pelos SI existentes, no entanto, nunca beneficiou de qualquer vantagem associada à EEC. (E5)</p>	
	Eficácia	Parece-nos interessante que o facto de pertencer à EEC possa majorar de alguma forma os nossos projetos. (E5)	1
Apresentação de candidaturas QREN/PRODER/PROMAR		<p>Temos atualmente um projeto que acabou de ser aprovado pelo QREN, há coisa de três meses e temos atualmente uma candidatura que está em avaliação. Isto para mencionar os mais recentes, depois há mais uns anos numa área de IIT que nós tínhamos, também conseguimos a aprovação num QREN (agora já não me recordo exatamente qual era o âmbito do projeto, mas tinha a ver com desenvolvimento de software). Neste momento só temos um em vigor e um em aprovação, mas estou-me a referir apenas ao setor energia. (E1)</p> <p>... no passado houve alguns incentivos ao investimento não sei ao abrigo de que programas. No ano passado fizemos uma candidatura ao PRODER que não foi aceite e neste momento estamos a equacionar uma candidatura ao PRODER ou ao QREN dependendo das condições de elegibilidade. (E2)</p> <p>A empresa não apresentou nenhuma candidatura ao QREN / PRODER / PROMAR. (E3)</p> <p>Fizemos candidaturas ao PRODER e a candidatura ao QREN. Vamos concorrer ao novo aviso do PRODER. (E4)</p> <p>De momento temos em curso um projeto que já deu origem a uma patente em Portugal e está em fase de aprovação em outros continentes. (...) Anteriormente a empresa participou em outros dois projetos. (E5)</p>	5
Contributos da política de Clusters para as fileiras/setores (QA9 a QA14)	Internacionalização		
	Atratividade e competitividade dos territórios		
	Inovação e investimento em fatores dinâmicos de competitividade		
	Atividades de I&D		
	Iniciativas colaborativas		
Posicionamento da empresa	Qualificação dos recursos humanos		
	Interesse em beneficiar/contribuir	Nós sempre que recebemos convites da EEC para participação em conferências, então estamos sempre dispostos a aceitar, independentemente de sermos associados ou não e já temos participado em vários eventos promovidos pela EEC. Onde não temos participado, como lhe disse no início, é naquelas idas ao exterior de promoção das	5

		<p><i>empresas portuguesas, aí colidiríamos um pouco com os interesses da E1 local nesse sítio, na altura íamos também, porque a E1 está presente em mais de 200 países, por isso é normal que coincida com um país onde já exista uma E1 local e o caso fica um pouco complicado. (E1)</i></p> <p><i>Sim, mas precisa de conhecer a EEC primeiro. (E2)</i></p> <p><i>A empresa tem interesse em beneficiar das atividades da EEC a estes níveis e/ou contribuir para os resultados da fileira/setor. (E3)</i></p> <p><i>Depende se houver uma mais-valia para nós. (E4)</i></p> <p><i>.... Está recetiva a um contacto da EEC e reconhece as vantagens de integrar a uma EEC. (E5)</i></p>	
--	--	---	--



Anexo 2.Sondagem

De forma a elaborar a presente sondagem, foi necessário proceder à conceção atempada do instrumento de recolha de informação, à definição dos procedimentos de amostragem (que garantam a representatividade) e à administração dos questionários previamente construídos. Os dados recolhidos durante este processo foram devidamente codificados, interpretados e analisados, o que permitiu derivar algumas conclusões.

No âmbito do presente projeto, recorreu-se à elaboração de dois questionários, um dirigido às empresas e outro dirigido às instituições de suporte de cada EEC-Cluster. O período de administração do questionário, disponibilizado *online*, foi antecedido por uma fase de teste, iniciada a 11 de Outubro de 2012 e aplicada a um grupo piloto, de forma a verificar a adequabilidade das questões elaboradas.

O período de recolha da informação decorreu entre 18 de Outubro de 2012 e 5 de Fevereiro de 2013. Com o intuito de assegurar o maior número de respostas ao questionário, foram realizados, em diferentes momentos, apelos (via contacto telefónico e email) de colaboração junto do público-alvo, quer pela SPI, quer pelo COMPETE, quer ainda pelas Entidades Gestoras das EEC.

Numa primeira fase, o COMPETE enviou um *email* aos promotores de projetos aprovados (âncora e/ou complementares) dando conta desta etapa de avaliação e apelando à colaboração dos visados. No dia 18 de Outubro de 2012, foi iniciado o processo de administração dos questionários, tendo a SPI enviado um primeiro *email* com as instruções para o seu devido preenchimento. Posteriormente, a SPI reforçou o pedido de colaboração através do envio de um segundo *email* (no dia 26 de Outubro), seguido de um follow-up telefónico.

Numa segunda fase, o COMPETE apoiou a SPI no reforço de preenchimento de questionários através do envio de um *email* (no dia 19 de Novembro de 2012). Posteriormente, e numa lógica de reunir respostas junto das entidades das EEC com menores taxas de resposta, a SPI procedeu a um follow-up telefónico, entre os dias 17 e 24 de Janeiro de 2013.

Apresentam-se seguidamente os questionários utilizados, bem como as grelhas de apuramentos tipo e a análise dos dados, alertando para o facto de o tratamento de dados ter sido unicamente focado no conjunto das EEC e não em cada EEC individualmente. Os gráficos apresentados contemplam apenas as respostas obtidas, estando apresentados na tabela que antecede cada um dos gráficos os dados referentes aos totais de respostas obtidas e o número de entidades que não responderam a essa questão.

2.1. Questionários

De seguida apresentam-se os questionários elaborados para as empresas e para as instituições de suporte.

Questionário às empresas

Estudo de **Avaliação** da **Estratégia** e do Processo de **Implementação** das **EEC** tipologia **Clusters**

Questionário às Empresas

Todos os campos marcados com * são de preenchimento obrigatório.

1. CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR

1.1 N.º de Identificação fiscal:

1.2 Nome ou Designação Social:

1.3 Nome do inquirido:

1.4 Função na empresa:

1.5 Endereço de correio eletrónico:

2. ENQUADRAMENTO EM PÓLOS OU CLUSTERS

2.1 A empresa é associada de algum Pólo ou Cluster? Sim Não

Se a empresa for associada de mais do que um Pólo ou Cluster, por favor, preencha um questionário por cada Pólo ou Cluster. Obrigado.

2.1.1 Qual? Responder apenas se selecionou a opção "Sim" na pergunta 2.1

- Cluster Agro-Industrial do Centro
- Cluster Agro-Industrial do Ribatejo
- Cluster da Pedra Natural
- Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
- Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte
- Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar
- Cluster Habitat Sustentável
- Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro
- Pólo Agro-Industrial
- Pólo da Energia
- Pólo Engineering & Tooling
- Pólo das Indústrias de Base Florestal
- Pólo das Indústrias de Mobilidade
- Pólo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial
- Pólo da Moda
- Pólo das Tecnologias de Produção
- Pólo da Saúde
- Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica
- Pólo do Turismo

2.1.2 Porquê?

Responder apenas se selecionou a opção "Não" na pergunta 2.1

- Desconhece a existência de Pólos ou Clusters
- Desconhece as vantagens da associação a um Pólo ou Cluster
- Conhece as vantagens da associação a um Pólo ou Cluster, mas não as considera relevantes para a empresa
- Conhece as vantagens da associação a um Pólo ou Cluster, mas considera que a relação custo/benefício não é atrativa
- Outro(s) motivo(s):

2.2 Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Pólo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?*

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.2.1 A missão, os objetivos e a área de atuação são adequados?*

- Totalmente adequados
- Muito adequados
- Bastante adequados
- Pouco adequados
- Nada adequados
- Completamente desadequados
- Não sabe/Não responde

2.3 Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Pólo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)? *

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.3.1 O Programa de Ação é adequado? *

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

2.4 Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Pólo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)? *

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.4.1 O modelo de gestão é adequado? *

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

2.5 Qual o grau de ajustamento do(s) projeto(s) da empresa, aprovados no âmbito do QREN, ao Programa de Ação do Pólo ou Cluster no qual está enquadrado? *

- Totalmente ajustado
- Muito ajustado
- Bastante ajustado
- Pouco ajustado
- Nada ajustado
- Completamente desajustado

2.6 Qual a importância dos seguintes aspetos para a decisão de apresentação de candidaturas ao QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito Importante" e 6 a "Nada Importante")? No caso de a empresa ter mais que um projeto, enquadrado num Pólo ou Cluster, tome em consideração aquele que tiver um maior investimento total.*

Relevância do projeto apresentado para a estratégia da empresa

	1	2	3	4	5	6
Muito Importante	<input type="radio"/>					
Nada Importante	<input type="radio"/>					

Relevância do projeto apresentado para a estratégia do sector/fileira em que a empresa se insere

	1	2	3	4	5	6
	<input type="radio"/>					

Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

Oportunidade de um projeto já previsto pela empresa obter um financiamento

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

2.7. Que passos foram dados pela empresa antes da apresentação de candidatura(s) ao QREN?

- Contacto com a entidade gestora do Pólo ou Cluster
- Contacto com associados do Pólo ou Cluster
- Análise do Programa de Ação do Pólo ou Cluster
- Análise de outros aspetos relacionados com as atividades do Pólo ou Cluster
- Outro(s) passo(s)? Qual(ais)?

2.8 A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para a empresa? Sim Não

2.9 A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para o(s) sector(es) no(s) qual(ais) a empresa se insere? Sim Não

2.10 Seria possível implementar essas atividades se o(s) projeto(s) não fosse(m) aprovado(s)? Sim Não

2.A EMPRESAS ASSOCIADAS

Responder ao grupo 2A se for uma Empresa Associada.

2.A.1 Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Pólos ou Clusters, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito Importante" e 6 a "Nada Importante")?

Dinamização de parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Participação nas atividades do Pólo ou Cluster relativas à promoção/ networking

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Participação nas atividades do Pólo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Participação na definição da estratégia do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Acesso facilitado a informação

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Acesso a uma rede de contactos

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

2.A.2 A empresa participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Pólo ou Cluster? Sim Não

2.A.3 A empresa faz parte dos órgãos sociais do Pólo ou Cluster a que está associada? Sim Não

- Fundamental
- Muito importante
- Bastante importante
- Importante
- Irrelevante
- Completamente desnecessária
- Não sabe/Não responde

2.A.4 A empresa participa nas atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associada? Sim Não

2.A.4.1 Qual o interesse das seguintes atividades para a empresa, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito interessante" e 6 a "Nada Interessante")?

Atividades de promoção e divulgação do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Atividades de networking entre associados

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Atividades de networking com outros Pólos ou Clusters

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Atividades de sensibilização, informação e formação

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

2.A.5 A empresa participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Pólo ou Cluster a que está associada? Sim Não

2.A.5.1 Qual a importância da participação dos associados nas atividades de monitorização e acompanhamento do Pólo ou Cluster?

- Fundamental
- Muito importante
- Bastante importante
- Importante
- Irrelevante
- Completamente desnecessária
- Não sabe/Não responde

2.A.6 O Programa de Ação do Pólo ou Cluster de que é associada previa a intervenção direta da empresa em algum projeto âncora ou complementar?

Sim Não

3. QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS PÓLOS OU CLUSTERS NO ÂMBITO DO QREN

3.1 Qual a importância dos seguintes aspetos para a promoção da competitividade e da inovação das empresas do seu sector, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito Importante" e 6 a "Nada Importante")? ¹

Existência de uma majoração pela inserção num Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Existência de orçamentos específicos para Pólos ou Clusters (versus dotação geral)

	1	2	3	4	5	6	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante					

Existência de avisos para a apresentação de candidaturas específicos para determinados Pólos ou Clusters

	1	2	3	4	5	6
	<input type="radio"/>					

Muito Importante Nada Importante

Existência de referenciais para enquadramento sectorial e territorial dos Pólos ou Clusters ⁱ

1 2 3 4 5 6
Muito Importante Nada Importante

Existência de critérios de inserção de projetos nos Pólos ou Clusters ⁱ

1 2 3 4 5 6
Muito Importante Nada Importante

3.2 Em que medida o Enquadramento Sectorial e Territorial dos Pólos ou Clusters é adequado?*

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

3.2.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

3.3. Em que medida os critérios de inserção dos projetos nos Pólos ou Clusters são adequados?*

- Totalmente adequados
- Muito adequados
- Bastante adequados
- Pouco adequados
- Nada adequados

3.3.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

3.4 Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)? *

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

3.4.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

3.5 Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada? *

- Totalmente adequada
- Muito adequada
- Bastante adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada
- Não sabe/Não responde

3.5.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

4. RESULTADOS DOS PROJETOS APROVADOS NO ÂMBITO DO QREN COM ENQUADRAMENTO EM PÓLOS OU CLUSTERS

4.1 Existiu um aumento do volume de negócios internacional da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.1.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.1

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.1.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.1

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.2 Existiu um aumento do total das despesas da empresa em I&D desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.2.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.2

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.2.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.2

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.3 Existiu um aumento do investimento em fatores dinâmicos de competitividade na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.3.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.3

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado

- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.3.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.3

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.4 Existiu um aumento do número total de quadros técnicos superiores na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.4.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.4

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.4.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.4

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.5 Existiu um aumento dos laços de cooperação da empresa com instituições do Sistema Científico e Tecnológico desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.5.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.5

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.5.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.5

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.6 Existiu um aumento dos laços de cooperação com outras empresas desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? * Sim Não

4.6.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.6

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido

- Muito reduzido

4.6.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.6

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.7 Existiu um aumento da capacidade inovadora da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? Sim Não

4.7.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.7

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.7.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.7

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.8 Existiu um aumento da competitividade da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Pólos ou Clusters? Sim Não

4.8.1 Esse aumento foi:

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.8

- Muito elevado
- Elevado
- Moderado
- Ligeiro
- Reduzido
- Muito reduzido

4.8.2 Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

Preencher apenas no caso de ter respondido "Sim" na pergunta 4.8

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A EMPRESAS ASSOCIADAS

Responder ao grupo 4A se for uma Empresa Associada.

4.A.1. No caso de ter existido um aumento de volume de negócios internacional da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.2. No caso de ter existido um aumento do total das despesas da empresa em I&D, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.3. No caso de ter existido um aumento do investimento da empresa em fatores dinâmicos de competitividade, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.4. No caso de ter existido um aumento do número de quadros técnicos superiores na empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.5. No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação da empresa com Instituições do Sistema Científico e Tecnológico, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.6. No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação com outras empresas, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.7. No caso de ter existido um aumento da capacidade inovadora da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

4.A.8. No caso de ter existido um aumento da competitividade da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associado?

- Muito elevada
- Elevada

- Moderada
- Reduzida
- Muito reduzida
- Inexistente

5. CONTRIBUTO DOS PÓLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SETORES RELEVANTES PARA A EMPRESA

5.A EMPRESAS ASSOCIADAS

Responder ao Grupo 5A se for uma Empresa Associada

5.A.1 Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito Elevado" e 6 a "Inexistente"), classifique o contributo das atividades do Pólo ou Cluster a que está associado para:

A criação de valor nas fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A internacionalização das fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

O reforço da inovação das fileiras/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A intensificação das relações entre empresas

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A inserção em redes internacionais relevantes

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

O estímulo à iniciativa empresarial

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A captação de investimento estrangeiro

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A atração de massa crítica

	1	2	3	4	5	6	
Muito Elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

SUBMITER O QUESTIONÁRIO

Questionário às instituições de suporte




Estudo de **Avaliação** da
Estratégia e do Processo de
Implementação das **EEC**
tipologia **Clusters**

Questionário às Instituições de Suporte

Todos os campos marcados com * são de preenchimento obrigatório.

1. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

1.1 Nome ou designação social*

1.2 Nome do inquirido*

1.3 Função na entidade*

1.4 Endereço de correio eletrónico*

2. ENQUADRAMENTO EM PÓLOS OU CLUSTERS

2.1 A entidade é associada de que Pólo ou Cluster? *

Se for o representante da sua instituição em mais do que um Pólo ou Cluster, por favor, preencha um questionário por cada Pólo ou Cluster. Obrigado

- Cluster Agro-Alimentar do Centro
- Cluster Agro-Alimentar do Ribatejo
- Cluster da Pedra Natural
- Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
- Cluster das Indústrias Criativas da Região Norte
- Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar
- Cluster Habitat Sustentável
- Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro
- Pólo Agro-Industrial
- Pólo da Energia
- Pólo Engineering & Tooling
- Pólo das Indústrias de Base Florestal
- Pólo das Indústrias de Mobilidade
- Pólo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial
- Pólo da Moda
- Pólo das Tecnologias de Produção
- Pólo da Saúde
- Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica
- Pólo do Turismo

2.2.1 Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Pólos ou Clusters, considerando uma escala da 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito Importante" e 6 a "Nada importante")? *

Dinamização de parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Participação nas atividades do Pólo ou Cluster relativas à promoção/networking

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Participação nas atividades do Pólo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Participação na definição da estratégia do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
--	---	---	---	---	---	---	--

Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

Acesso facilitado a informação

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

Acesso a uma rede de contactos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

2.3 Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Pólo ou Cluster a que está associado/a?

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.3.1 A missão, os objetivos e a área de atuação são adequados? 

- Totalmente adequados
- Muito adequados
- Bastante adequados
- Pouco adequados
- Nada adequados
- Completamente desadequados
- Não sabe/Não responde

2.4 Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Pólo ou Cluster a que está associado/a? *

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.4.1 O Programa de Ação é adequado? 

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

2.5 A entidade participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Pólo ou Cluster? * Sim Não

2.6 Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Pólo ou Cluster a que está associado/a? *

- Totalmente
- Muito
- Bastante
- Pouco
- Quase nada
- Desconhece

2.6.1 O modelo de gestão é adequado? 

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado

- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

2.7 A entidade faz parte dos órgãos sociais do Pólo ou Cluster a que está associada? * Sim Não

2.7.1 Qual a importância da participação das instituições de suporte nos órgãos de gestão do Pólo ou Cluster? *

- Fundamental
- Muito importante
- Bastante importante
- Importante
- Irrelevante
- Completamente desnecessário
- Não sabe/Não responde

2.8 A entidade participa nas atividades promovidas pelo Pólo ou Cluster a que está associada? * Sim Não

2.8.1 Qual o interesse das seguintes atividades para a entidade, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito interessante" e 6 a "Nada interessante")? *

Atividades de promoção e divulgação do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito interessante	<input type="radio"/>	Nada interessante					

Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito interessante	<input type="radio"/>	Nada interessante					

Atividades de networking entre associados

	1	2	3	4	5	6	
Muito interessante	<input type="radio"/>	Nada interessante					

Atividades de networking com outros Pólos ou Clusters

	1	2	3	4	5	6	
Muito interessante	<input type="radio"/>	Nada interessante					

Atividades de sensibilização, informação e formação

	1	2	3	4	5	6	
Muito interessante	<input type="radio"/>	Nada interessante					

2.9 A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Pólo ou Cluster a que está associada? * Sim Não

2.9.1 Qual a importância da participação das instituições de suporte nas atividades de monitorização e acompanhamento do Pólo ou Cluster? *

- Fundamental
- Bastante importante
- Importante
- Irrelevante
- Completamente desnecessária
- Não sabe/Não responde

2.10 O Programa de Ação do Pólo ou Cluster de que é associada previa a intervenção direta da entidade em algum projeto âncora ou complementar? * Sim Não

2.11 A entidade tem algum projeto aprovado no âmbito do quadro de medidas de apoio aos Pólos ou Clusters (QREN, PRODER ou PROMAR)? * Sim Não

2.A ENTIDADES COM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS PÓLOS OU CLUSTERS

Responda a este grupo apenas se a entidade tiver projeto(s) aprovado(s) no âmbito do Pólo ou Cluster que representa. No caso de ter mais do que um projeto aprovado no âmbito do referido Pólo ou Cluster, tome em consideração aquele que tiver um maior investimento total.

2.A.1 Qual a importância dos seguintes aspetos para a decisão de apresentação de candidaturas ao QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito importante" e 6 a "Nada importante")?

Relevância do projeto apresentado para a estratégia do Pólo ou Cluster

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Relevância do projeto apresentado para a estratégia da instituição

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Oportunidade de um projeto já previsto pela instituição obter financiamento

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento

	1	2	3	4	5	6	
Muito importante	<input type="radio"/>	Nada importante					

2.A.2 Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?

- Totalmente adequado
- Muito adequado
- Bastante adequado
- Pouco adequado
- Nada adequado
- Completamente desadequado
- Não sabe/Não responde

2.A.2.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

2.A.3 Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?

- Totalmente adequada
- Muito adequada
- Bastante adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada
- Completamente desadequada
- Não sabe/Não responde

2.A.3.1 Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

2.B ENTIDADES SEM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS PÓLOS OU CLUSTERS

Responda a este grupo apenas se a entidade não tiver projeto(s) aprovado(s) pelo Quadro de Medidas de Apoio aos Pólos ou Clusters.

2.B.1 A entidade já apresentou alguma candidatura com enquadramento no Pólo ou Cluster de que é associada, mas o projeto apresentado não foi aprovado? Sim Não

2.B.1.1 Quais os motivos que presidiram a não apresentação de candidatura(s) com enquadramento no Pólo ou Cluster?

Responder apenas se selecionou a opção "Não" na pergunta 2.B.1

- Não conhece nenhum instrumento de apoio aos Pólos ou Clusters
- Conhece os instrumentos de apoio, mas não preenche as condições de elegibilidade para apresentar candidatura
- Não dispõe de recursos próprios suficientes para avançar com um projeto financiado
- Não teve até ao momento nenhuma ideia de projeto ou não foi convidada a participar como parceira em projetos de outras entidades
- Outro(s) motivo(s)? Qual(ais):

2.B.1.2 Porque é que o projeto não foi aprovado? Responder apenas se selecionou a opção "Sim" na pergunta 2.B.1

3. CONTRIBUTIVO DOS PÓLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SETORES DE QUE A ENTIDADE É ASSOCIADA

3.1 Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a "Muito elevado" e 6 a "Inexistente"), classifique o contributo das atividades do Pólo ou Cluster a que está associada para: *

A criação de valor nas fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A internacionalização das fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

O reforço da inovação das fileiras/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A intensificação das relações entre empresas

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A inserção em redes internacionais relevantes

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

O estímulo à iniciativa empresarial

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A captação de investimento estrangeiro

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

A atração de massa crítica

	1	2	3	4	5	6	
Muito elevado	<input type="radio"/>	Inexistente					

SUBMITER O QUESTIONÁRIO

2.2. Grelhas de Apuramento-tipo

De seguida apresentam-se duas grelhas de apuramento-tipo, uma para a análise dos questionários elaborados às empresas associadas e outra com enfoque nos direcionados às instituições de suporte das EEC.

Grelha de apuramento-tipo empresas

VARIÁVEL		VALUES
1. CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR		
Identificação	Número de Identificação Fiscal	Campo Aberto
	Nome ou Designação Social	Campo Aberto
	Nome do Inquirido	Campo Aberto
	Função na empresa	Campo Aberto
	Endereço de correio eletrónico	Campo Aberto
2. ENQUADRAMENTO EM POLOS DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA OU CLUSTERS		
A empresa é associada de algum Polo ou Cluster?	A empresa é associada de algum Polo ou Cluster?	Sim Não
	A empresa é associada de algum Polo ou Cluster?	Cluster Agroindustrial do Centro Cluster Agroindustrial do Ribatejo Cluster da Pedra Natural Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar Cluster Habitat Sustentável Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro Polo Agroindustrial Polo da Energia Polo <i>Engineering & Tooling</i> Polo das Indústrias de Base Florestal Polo das Indústrias de Mobilidade Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial Polo da Moda Polo das Tecnologias de Produção Polo da Saúde Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica Polo do Turismo
	Porquê?	Desconhece a existência de Polos de Competitividade e Tecnologia ou Clusters Desconhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster Conhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster, mas não as considera relevantes para a empresa Conhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster, mas considera que a relação custo/benefício não é atrativa Outro(s) motivo(s)
	Quais?	Campo Aberto
Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	A missão, os objetivos e o âmbito de atuação são adequados?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde

Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	O Programa de Ação é adequado?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde
Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	O modelo de gestão é adequado?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde
Qual o grau de ajustamento do(s) projeto(s) da empresa, aprovados no âmbito do QREN, ao Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no qual está enquadrado?	Qual o grau de ajustamento do(s) projeto(s) da empresa, aprovados no âmbito do QREN, ao Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no qual está enquadrado?	Totalmente ajustado Muito ajustado Bastante ajustado Pouco ajustado Nada ajustado Completamente desajustado
	Relevância do projeto apresentado para a estratégia da empresa	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
Qual a importância dos seguintes aspetos para a decisão de apresentação de candidaturas ao QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)? No caso de a empresa ter mais que um projeto, enquadrado num Polo ou <i>Cluster</i> , tome em consideração aquele que tiver um maior investimento total	Relevância do projeto apresentado para a estratégia do setor/fileira em que a empresa se insere	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Oportunidade de um projeto já previsto pela empresa obter um financiamento	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Que passos foram dados pela empresa antes da apresentação de candidatura(s) ao QREN?	Contacto com a Entidade Gestora do Polo ou <i>Cluster</i> Contacto com associados do Polo ou <i>Cluster</i> Análise do Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> Análise de outros aspetos relacionados com as atividades do Polo ou <i>Cluster</i> Outro(s) passos
	Quais?	Campo Aberto
A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para a empresa	A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para a empresa	Sim Não

A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para o(s) setor(es) no(s) qual(ais) a empresa se insere	A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para o(s) setor(es) no(s) qual(ais) a empresa se insere	Sim Não
Seria possível implementar essas atividades se o(s) projeto(s) não fosse(m) aprovado(s)	Seria possível implementar essas atividades se o(s) projeto(s) não fosse(m) aprovado(s)	Sim Não
2.A EMPRESAS ASSOCIADAS		
Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Polos ou <i>Clusters</i> , considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?	Dinamização de parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à promoção/ <i>networking</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Participação na definição da estratégia do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Acesso facilitado a informação	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Acesso a uma rede de contactos	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	“Tratamento especial” no QREN, PRODER e PROMAR	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A empresa participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> ?	A empresa participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> ?	Sim Não
A empresa faz parte dos órgãos sociais do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	A empresa faz parte dos órgãos sociais do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Sim Não
	Qual a importância da participação de empresas nos órgãos de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> (?	Fundamental Muito importante Bastante importante Importante Irrelevante Completamente desnecessária Não sabe/Não responde

A empresa participa nas atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	A empresa participa nas atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Sim Não	
	Qual o interesse das seguintes atividades para a empresa, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?	Atividade de promoção e divulgação do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
		Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
		Atividades de <i>networking</i> entre associados	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
		Atividades de <i>networking</i> com outros Polos ou <i>Clusters</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
		Atividades de sensibilização, informação e formação	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Sim Não	
	Qual a importância da participação dos associados nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> ?	Fundamental Muito importante Bastante importante Importante Irrelevante Completamente desnecessária Não sabe/Não responde	
O Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> de que é associada previa a intervenção direta da empresa em algum projeto âncora ou complementar?	O Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> de que é associada previa a intervenção direta da empresa em algum projeto âncora ou complementar?	Sim Não	
3. QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS NO ÂMBITO DO QREN			
Qual a importância dos seguintes aspetos para a promoção da competitividade e da inovação das empresas do seu setor, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?	Existência de uma majoração pela inserção no Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante	
	Existência de orçamentos específicos para Polos ou <i>Clusters</i> (versus dotação geral)	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante	
	Existência de avisos para a apresentação de candidaturas específicas para determinados Polos	Muito importante Bastante importante Importante	

	ou <i>Clusters</i>	Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Existência de referenciais para enquadramento setorial e territorial dos Polos ou <i>Clusters</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Existência de critérios de inserção de projetos nos Polos ou <i>Clusters</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
Em que medida o Enquadramento Sectorial e Territorial dos Polos ou <i>Clusters</i> é adequado?	Em que medida o Enquadramento Sectorial e Territorial dos Polos ou <i>Clusters</i> é adequado?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
Em que medida os critérios de inserção dos projetos nos Polos ou <i>Clusters</i> são adequados?	Em que medida os critérios de inserção dos projetos nos Polos ou <i>Clusters</i> são adequados?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?	Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?	Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
4. RESULTADOS DOS PROJETOS APROVADOS NO ÂMBITO DO QREN COM ENQUADRAMENTO EM POLOS OU CLUSTERS		
Existiu um aumento do volume de negócios internacional da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito QREN com enquadramento em Polos ou <i>Clusters</i> ?	Qual o grau do aumento do volume de negócios internacional da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do Sistema de Incentivos do QREN com enquadramento em Polos de Competitividade e Tecnologia ou <i>Clusters</i> ?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s)	Muito elevada Elevada

	aprovado(s)?	Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento do total de despesas da empresa em I&D desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Existiu um aumento do total de despesas da empresa em I&D desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento dos investimento em fatores dinâmicos de competitividade na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Existiu um aumento dos investimento em fatores dinâmicos de competitividade na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento do número total de quadros técnicos superiores na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Existiu um aumento do número total de quadros técnicos superiores na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento dos laços de cooperação da empresa com instituições do Sistema Científico e Tecnológico desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Existiu um aumento dos laços de cooperação da empresa com instituições do Sistema Científico e Tecnológico desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente

enquadramento em Polos ou Clusters?	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento dos laços de cooperação com outras empresas desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Existiu um aumento dos laços de cooperação com outras empresas desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
	Existiu um aumento da capacidade inovadora da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
Existiu um aumento da competitividade da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos e Clusters?	Existiu um aumento da competitividade da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos e Clusters?	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Muito reduzido Inexistente Não sabe/ Não responde
	Esse aumento foi:	Muito elevado Elevado Moderado Ligeiro Reduzido Muito reduzido
	Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida

		Inexistente
4.A EMPRESAS ASSOCIADAS		
No caso de ter existido um aumento de volume de negócios internacional da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento de volume de negócios internacional da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento do total das despesas da empresa em I&D, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento do total das despesas da empresa em I&D, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento do investimento da empresa em fatores dinâmicos de competitividade, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento do investimento da empresa em fatores dinâmicos de competitividade, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento do número de quadros técnicos superiores na empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento do número de quadros técnicos superiores na empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação da empresa com Instituições do Sistema Científico e Tecnológico, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação da empresa com Instituições do Sistema Científico e Tecnológico, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação com outras empresas, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação com outras empresas, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento da capacidade inovadora da empresa,	No caso de ter existido um aumento da capacidade inovadora da empresa, qual a intensidade de	Muito elevada Elevada Moderada

qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Reduzida Muito reduzida Inexistente
No caso de ter existido um aumento da competitividade da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	No caso de ter existido um aumento da competitividade da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Muito elevada Elevada Moderada Reduzida Muito reduzida Inexistente
5. CONTRIBUTO DOS POLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SETORES RELEVANTES PARA A EMPRESA		
5.A EMPRESAS ASSOCIADAS		
Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”), classifique o contributo das atividades do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associado para:	A criação de valor nas fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Internacionalização das fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	O reforço da inovação das fileiras/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A intensificação das relações entre empresas	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A inserção em redes internacionais relevantes	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	O estímulo à iniciativa empresarial	Muito importante

		Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A captação de investimento estrangeiro	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	A atração de massa crítica	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante

Grelha de apuramento-tipo instituições de suporte

VARIÁVEL		VALUES
1. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE		
Nome ou Designação Social		Campo Aberto
Nome do Inquirido		Campo Aberto
Função na entidade		Campo Aberto
Endereço de correio electrónico		Campo Aberto
2. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLETIVA		
A entidade é associada de que Polo ou Cluster?		Cluster Agroindustrial do Centro Cluster Agroindustrial do Ribatejo Cluster da Pedra Natural Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar Cluster Habitat Sustentável Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro Polo Agroindustrial Polo da Energia Polo <i>Engineering & Tooling</i> Polo das Indústrias de Base Florestal Polo das Indústrias de Mobilidade Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial Polo da Moda Polo das Tecnologias de Produção Polo da Saúde Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica Polo Turismo
Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Polos ou Clusters, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?	Dinamização de parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à promoção/ <i>networking</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante

	Participação na definição da estratégia do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Acesso facilitado a informação	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Acesso a uma rede de contactos	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	“Tratamento especial” no QREN, PRODER e PROMAR	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	A missão, os objetivos e o âmbito de atuação são adequados?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde
Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	O Programa de Ação é adequado?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde
A entidade participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> ?	A entidade participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> ?	Sim Não
Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?	Totalmente Muito Bastante Pouco Quase nada Desconhece
	O modelo de gestão é adequado?	Totalmente adequados Muito adequados Bastante adequados Pouco adequados Nada adequados Completamente desadequados Não sabe/Não responde
A entidade faz parte dos órgãos sociais do Polo ou <i>Cluster</i> a que está	A entidade faz parte dos órgãos sociais do Polo ou <i>Cluster</i> a que	Sim Não

associada?	está associada?	
	Qual a importância da participação de empresas nos órgãos de gestão do Polo ou <i>Cluster</i> ?	Fundamental Muito importante Bastante importante Importante Irrelevante Completamente desnecessária Não sabe/Não responde
A entidade participa nas atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	A empresa participa nas atividades promovidas pelo Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Sim Não
	Qual o interesse das seguintes atividades para a empresa, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?	
	Atividade de promoção e divulgação do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou <i>Cluster</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Atividades de <i>networking</i> entre associados	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Atividades de <i>networking</i> com outros Polos ou <i>Clusters</i>	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Atividades de sensibilização, informação e formação	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?	Sim Não
	Qual a importância da participação dos associados nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> ?	Fundamental Muito importante Bastante importante Importante Irrelevante Completamente desnecessária Não sabe/Não responde
O Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> de que é associada previa a intervenção direta da entidade em algum projeto âncora ou complementar?	O Programa de Ação do Polo ou <i>Cluster</i> de que é associada previa a intervenção direta da entidade em algum projeto âncora ou complementar?	Sim Não
A entidade tem algum projeto aprovado no âmbito do quadro de medidas de apoio aos Polos ou <i>Clusters</i> (QREN, PRODER ou PROMAR)?	A entidade tem algum projeto aprovado no âmbito do quadro de medidas de apoio aos Polos ou <i>Clusters</i> (QREN, PRODER ou PROMAR)?	Sim Não
2.A. ENTIDADES COM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS		
Qual a importância dos seguintes aspetos para a decisão de apresentação de candidaturas ao	Relevância do projeto apresentado para a estratégia da empresa	Muito importante Bastante importante Importante

QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?		Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Relevância do projeto apresentado para a estratégia do setor/fileira em que a empresa se insere	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Oportunidade de um projeto já previsto pela empresa obter um financiamento	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
	Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?	Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?	Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?	Totalmente adequado Muito adequado Bastante adequado Pouco adequado Nada adequado Completamente desadequado Não sabe/Não responde
	Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?	Campo Aberto
2.B. ENTIDADES SEM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS		
A entidade já apresentou alguma candidatura com enquadramento no Polo ou Cluster de que é associada, mas o projeto apresentado não foi aprovado?	A entidade já apresentou alguma candidatura com enquadramento no Polo ou Cluster de que é associada, mas o projeto apresentado não foi aprovado?	Sim Não
Quais os motivos que presidiram a não apresentação de candidatura(s) com enquadramento no Polo ou Cluster?	Quais os motivos que presidiram a não apresentação de candidatura(s) com enquadramento no Polo ou Cluster?	Não conhece nenhum instrumento de apoio aos Polos ou Clusters Conhece os instrumentos de apoio, mas não preenche as condições de elegibilidade para apresentar candidatura Não dispõe de recursos próprios suficientes para avançar com um projeto financiado Não teve até ao momento nenhuma ideia de projeto ou não foi convidada a participar como parceira em projetos de outras entidades Outro(s) motivo(s)
	Quais?	Campo aberto
Porque é que o projeto não foi aprovado?	Porque é que o projeto não foi aprovado?	Campo aberto
3. CONTRIBUTO DOS POLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SETORES DE QUE A ENTIDADE É ASSOCIADA		
Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”), classifique o contributo das atividades do Polo ou Cluster a que está associado para:	A criação de valor nas fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante

Internacionalização das fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
O reforço da inovação das fileiras/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A intensificação das relações entre empresas	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A inserção em redes internacionais relevantes	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
O estímulo à iniciativa empresarial	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A captação de investimento estrangeiro	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante
A atração de massa crítica	Muito importante Bastante importante Importante Com alguma importância Pouco importante Nada importante

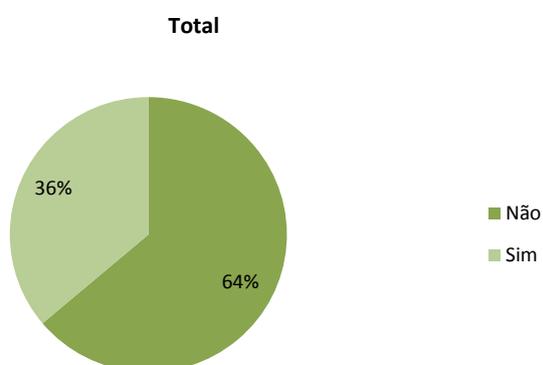
EEC	Empresas						Instituições de Suporte		
	Universe de promotores*	Universe de associados	Respostas de promotores	Respostas de associados promotores	Taxa de resposta de promotores	Taxa de resposta de associados promotores	Universe de associados	Respostas de associados	Taxa de resposta de associados
Polo da Saúde	46	20	20	12	43,5%	60,0%	47	18	38,3%
Polo da Moda	79	4	28	1	35,4%	25,0%	10	8	80,0%
Polo Agroindustrial	22	13	10	7	45,5%	53,8%	15	8	53,3%
Polo da Energia	18	1	10	1	55,6%	100,0%	5	3	60,0%
Polo das Indústrias de Base Florestal	31	8	11	7	35,5%	87,5%	23	14	60,9%
Polo Engineering & Tooling	51	22	28	21	54,9%	95,5%	18	9	50,0%
Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial	2	1	1	1	50,0%	100,0%	12	6	50,0%
Polo das Indústrias da Mobilidade	30	14	14	8	46,7%	57,1%	10	8	80,0%
Polo das Tecnologias de Produção	40	13	21	14	52,5%	107,7%	27	15	55,6%
Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica	89	9	39	7	43,8%	77,8%	25	17	68,0%
Polo do Turismo	68	-	41	-	60,3%	-	17	11	64,7%
Total de Polos	476	105	223	79	46,8%	75,2%	209	117	56,0%
<i>Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal</i>	27	2	10	1	37,0%	50,0%	4	4	100,0%
<i>Cluster Habitat Sustentável</i>	31	9	10	4	32,3%	44,4%	44	28	63,6%
<i>Cluster Agroindustrial do Centro</i>	4	3	3	2	75,0%	66,7%	31	19	61,3%
<i>Cluster da Pedra Natural</i>	23	5	9	3	39,1%	60,0%	9	8	88,9%
<i>Cluster das Indústrias Criativas da Região Norte</i>	15	4	3	2	20,0%	50,0%	39	20	51,3%
<i>Cluster Agroindustrial do Ribatejo</i>	3	2	2	3	66,7%	150,0%	15	10	66,7%
<i>Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro</i>	15	7	6	2	40,0%	28,6%	-	-	-
<i>Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar</i>	9	3	5	2	55,6%	66,7%	29	19	65,5%
Total de Clusters	127	35	48	19	37,8%	54,3%	171	108	63,2%
Total	603	140	271	98	44,9%	70,0%	380	225	59,2%

*O universo de promotores exclui os casos de respostas devolvidas e situações em que o promotor solicitou a sua não inclusão no processo de inquirição.

2.3. Análise de Dados

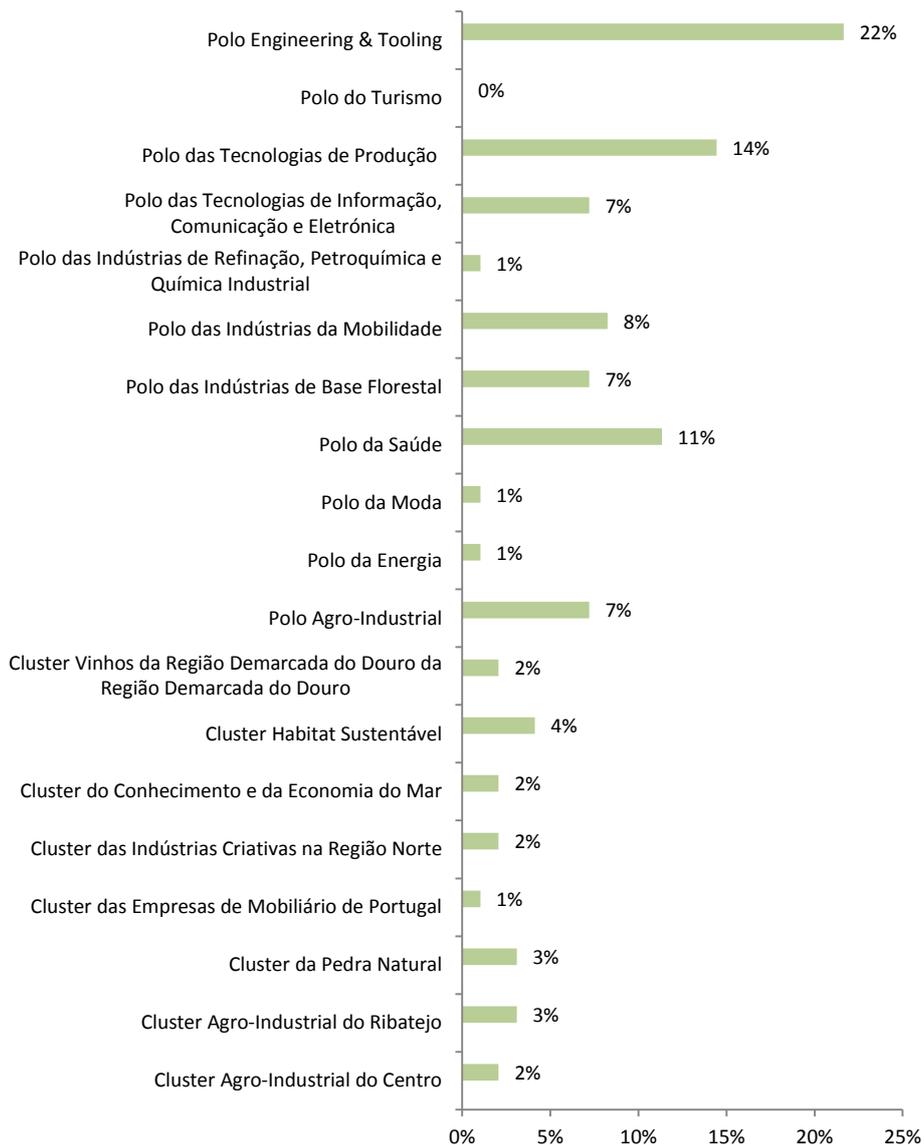
Dados Globais – Empresas

ENQUADRAMENTO EM POLOS OU CLUSTERS			
A empresa é associada de algum Polo ou Cluster?			
	Não	Sim	Total
Total	173	98	271

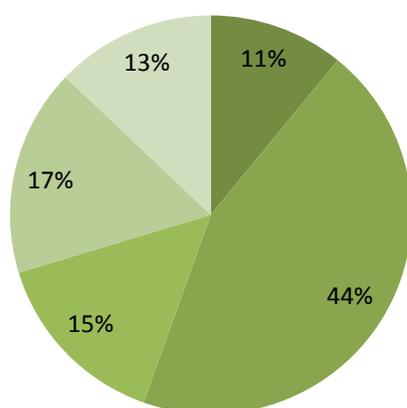


A empresa é associada?	
	Sim
Cluster Agroindustrial do Centro	2
Cluster Agroindustrial do Ribatejo	3
Cluster da Pedra Natural	3
Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal	1
Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte	2
Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar	2
Cluster Habitat Sustentável	4
Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro	2
Respostas de entidades associadas a Clusters	19
Polo Agroindustrial	7
Polo da Energia	1
Polo da Moda	1
Polo da Saúde	12
Polo das Indústrias de Base Florestal	7
Polo das Indústrias da Mobilidade	8
Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial	1

Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica	7
Polo das Tecnologias de Produção	14
Polo do Turismo	0
Polo <i>Engineering & Tooling</i>	21
Respostas de entidades associadas a Polos	79
Total de respostas de entidades associadas	98



Porquê?						
	Desconhece a existência de Polos de Competitividade e Tecnologia ou <i>Clusters</i>	Desconhece as vantagens da associação a um Polo ou <i>Cluster</i>	Conhece as vantagens da associação a um Polo ou <i>Cluster</i> , mas não as considera relevantes para a empresa	Conhece as vantagens da associação a um Polo ou <i>Cluster</i> , mas considera que a relação custo/benefício não é atrativa	Outro(s) motivo(s)	Total de Respostas
Total	11	45	15	17	13	101



- Desconhece a existência de Polos ou Clusters
- Desconhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster
- Conhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster, mas não as considera relevantes para a empresa
- Conhece as vantagens da associação a um Polo ou Cluster, mas considera que a relação custo/benefício não é atrativa
- Outros

Outros motivos

A empresa do grupo membra do Polo é a CELBI, pelo que a AF participa por essa via no Polo.

Ainda não foi oportuno.

Conhece as vantagens da associação a um Polo ou *Cluster*, mas ainda estamos a estudar as condições de adesão, designadamente ao TICE.

Dificuldades de Tesouraria.

Em estudo.

Encontra-se em fase de análise a adesão ao *Cluster* de turismo do Norte.

Estamos a ponderar a associação.

Falta de oportunidade para avançar com o processo.

Não conhece as vantagens porque as mesmas ainda não estão comprovadas.

Não fomos convidados.

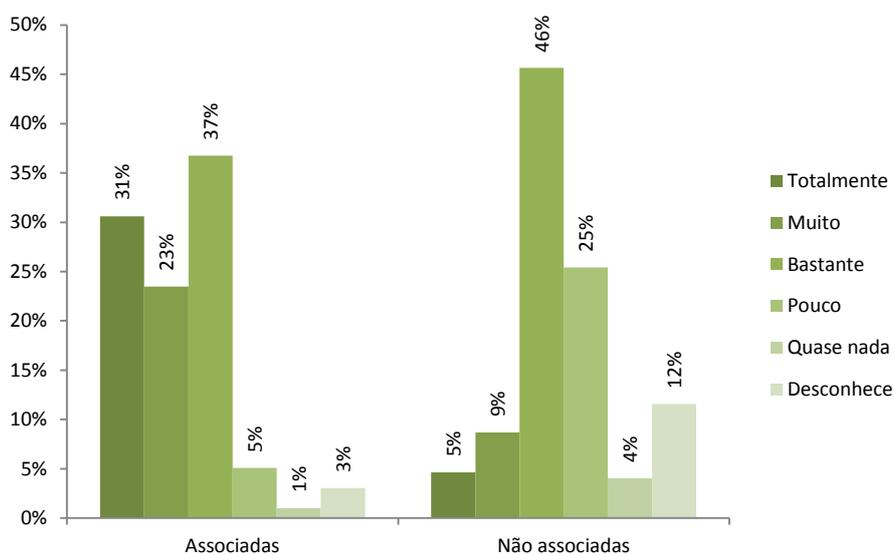
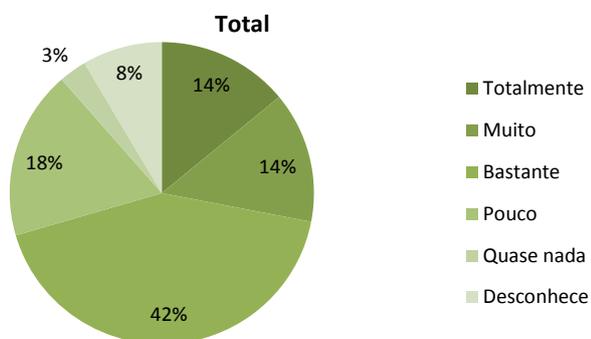
Nunca foi considerado.

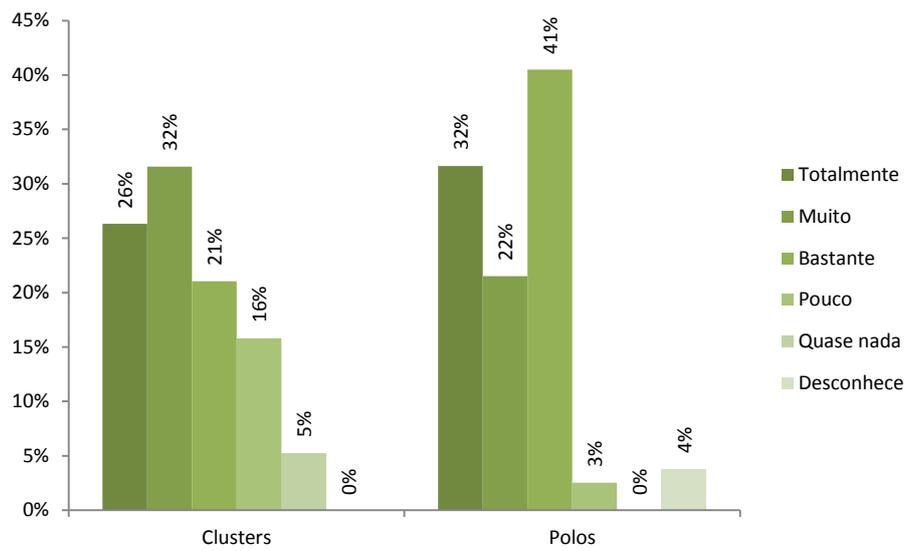
Nunca foi equacionado.

Somos associados da AORP a qual faz parte dos associados e nos presta o apoio necessário

Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou Cluster no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?

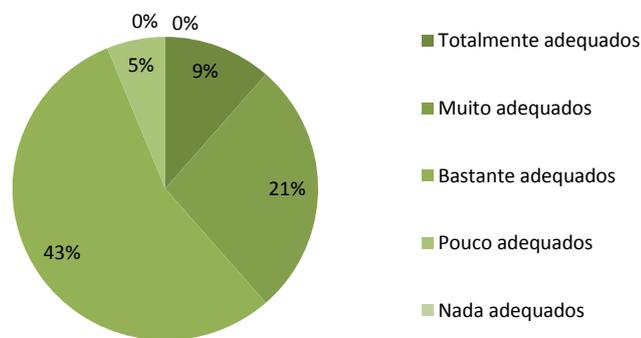
	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	38	38	115	49	8	23	0	271
Associados	30	23	36	5	1	3	0	98
Não associados	8	15	79	44	7	20	0	173
Clusters	5	6	4	3	1	0	0	19
Polos	25	17	32	2	0	3	0	79

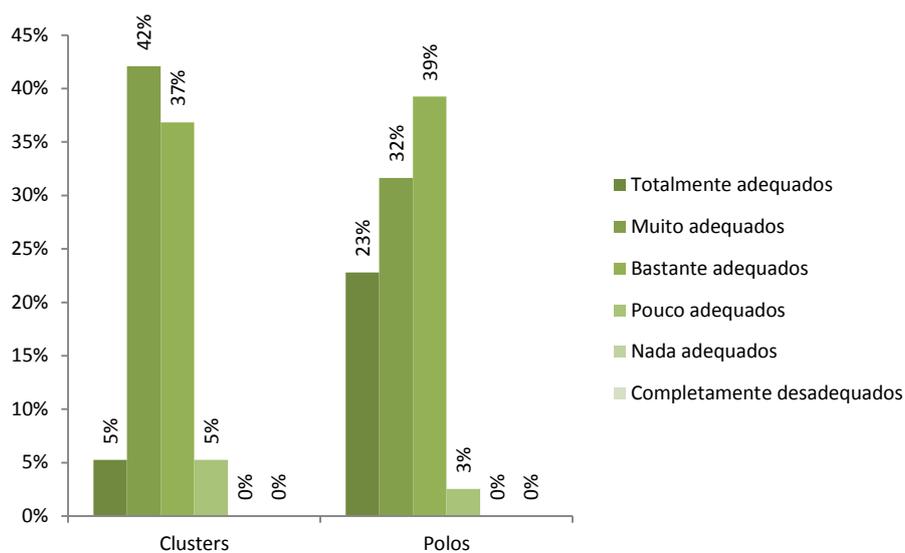
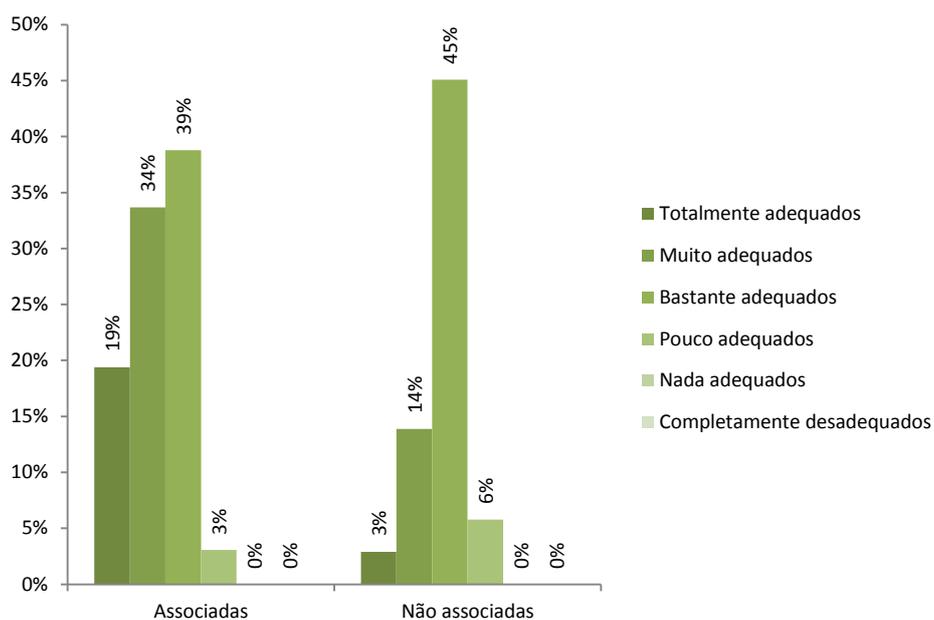




A missão, os objetivos e o âmbito de atuação são adequados?

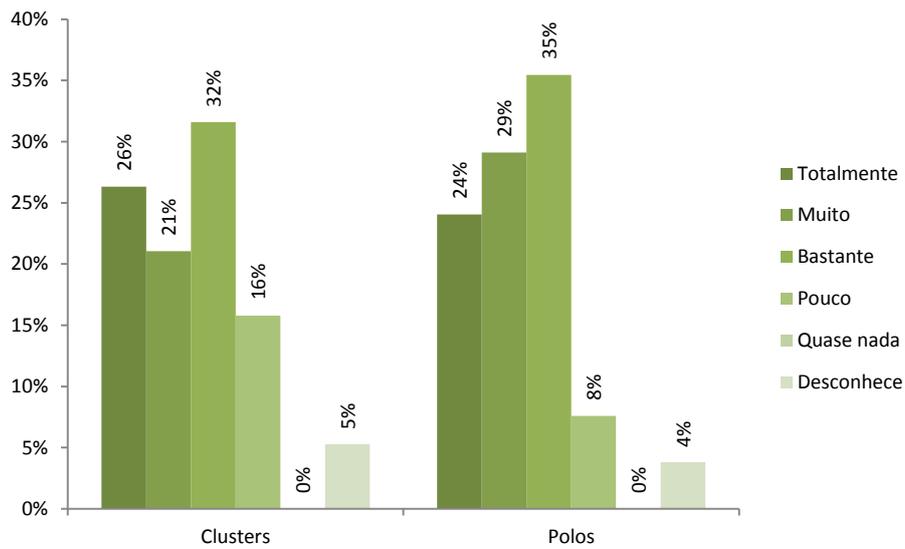
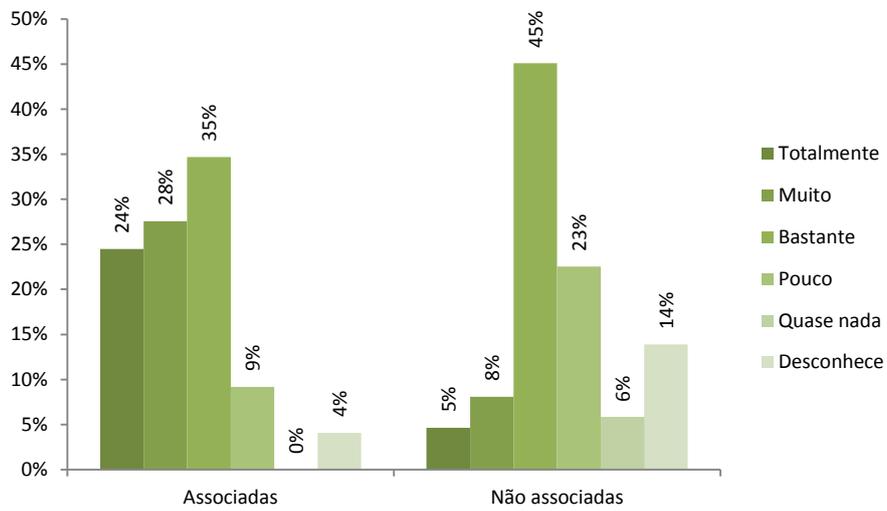
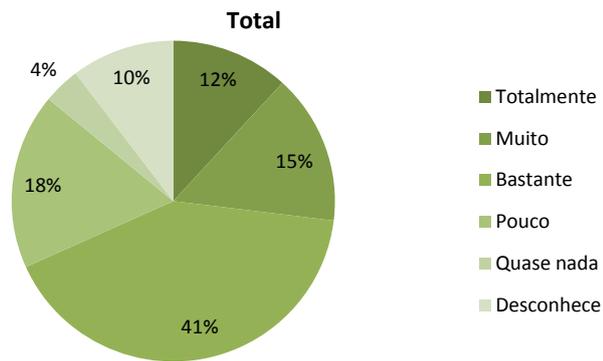
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	57	116	13	0	0	61	0	271
Associados	19	33	38	3	0	0	5	0	98
Não associados	5	24	78	10	0	0	56	0	173
Clusters	1	8	7	1	0	0	2	0	19
Polos	18	25	31	2	0	0	3	0	79



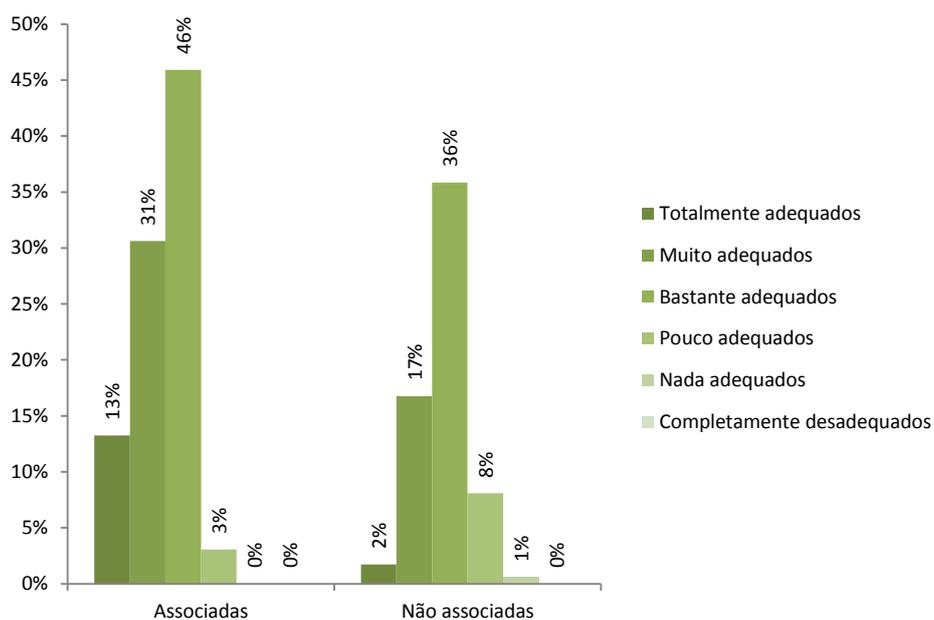
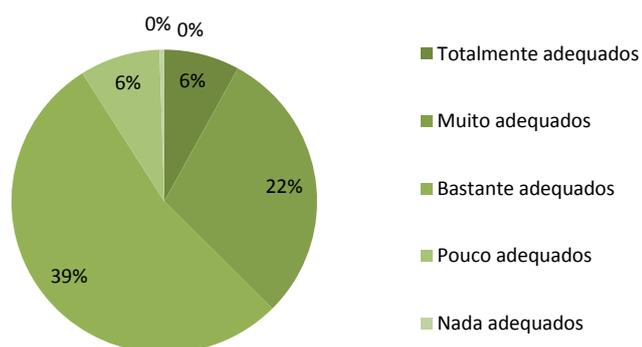


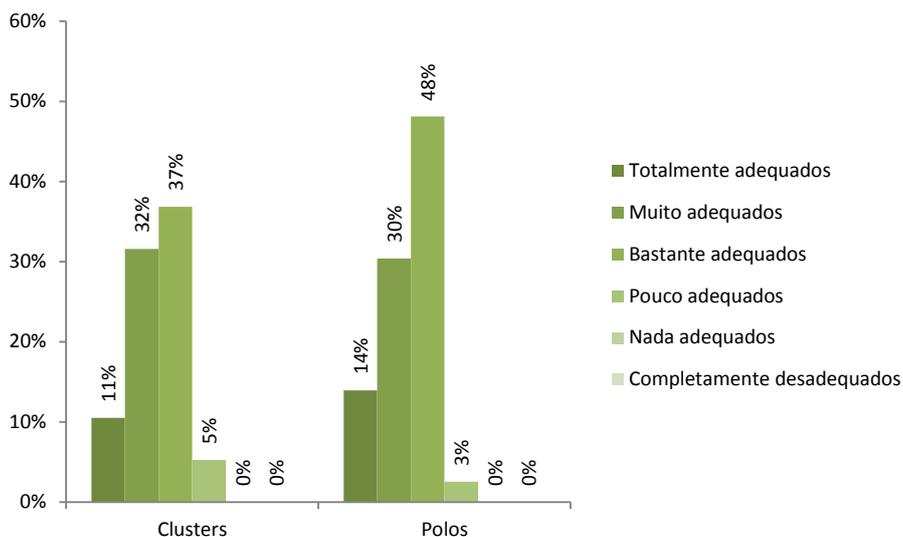
Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou *Cluster* no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?

	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	32	41	112	48	10	28	0	271
Associados	24	27	34	9	0	4	0	98
Não associados	8	14	78	39	10	24	0	173
Clusters	5	4	6	3	0	1	0	19
Polos	19	23	28	6	0	3	0	79



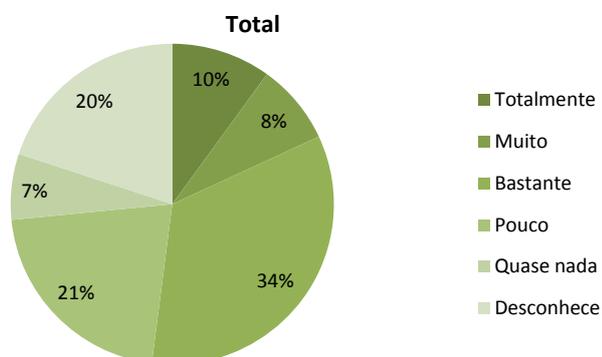
O Programa de Ação é adequado?									
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	16	59	107	17	1	0	71	0	271
Associados	13	30	45	3	0	0	7	0	98
Não associados	3	29	62	14	1	0	64	0	173
Clusters	2	6	7	1	0	0	3	0	19
Polos	11	24	38	2	0	0	4	0	79

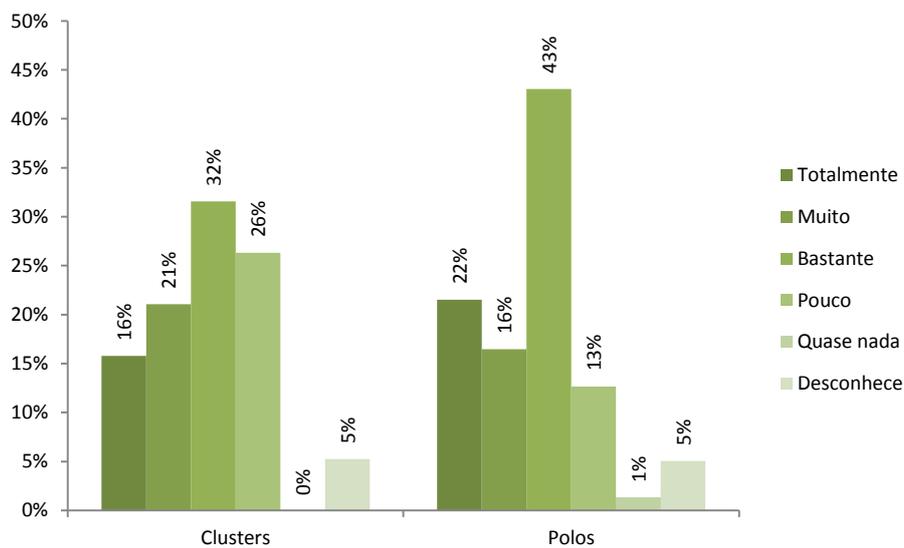
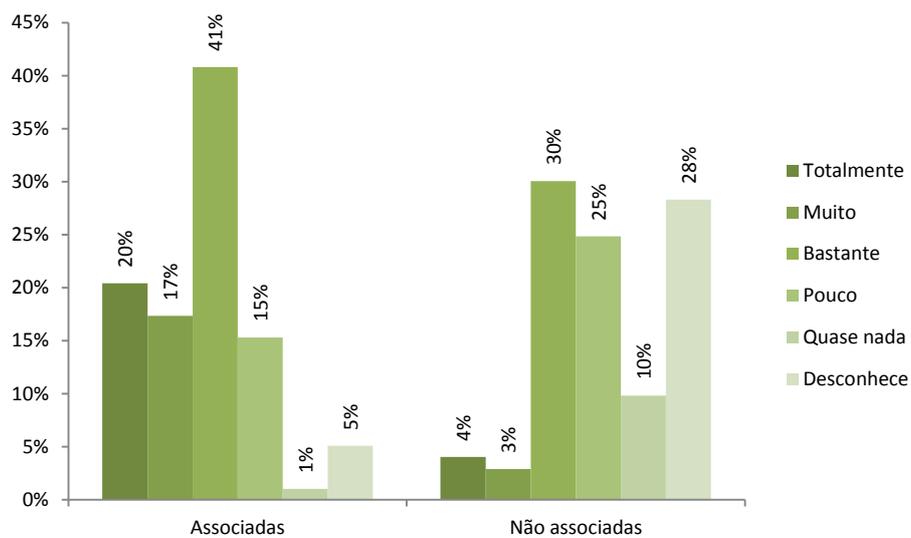




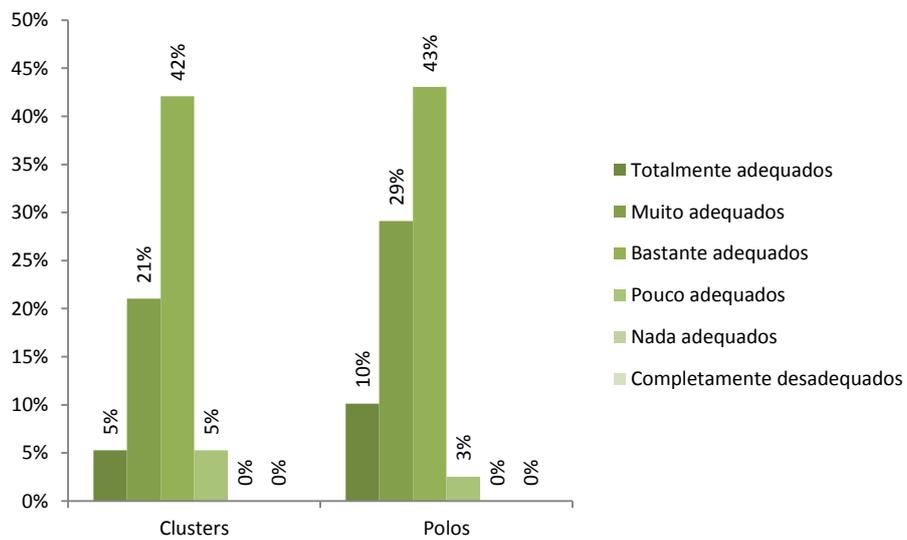
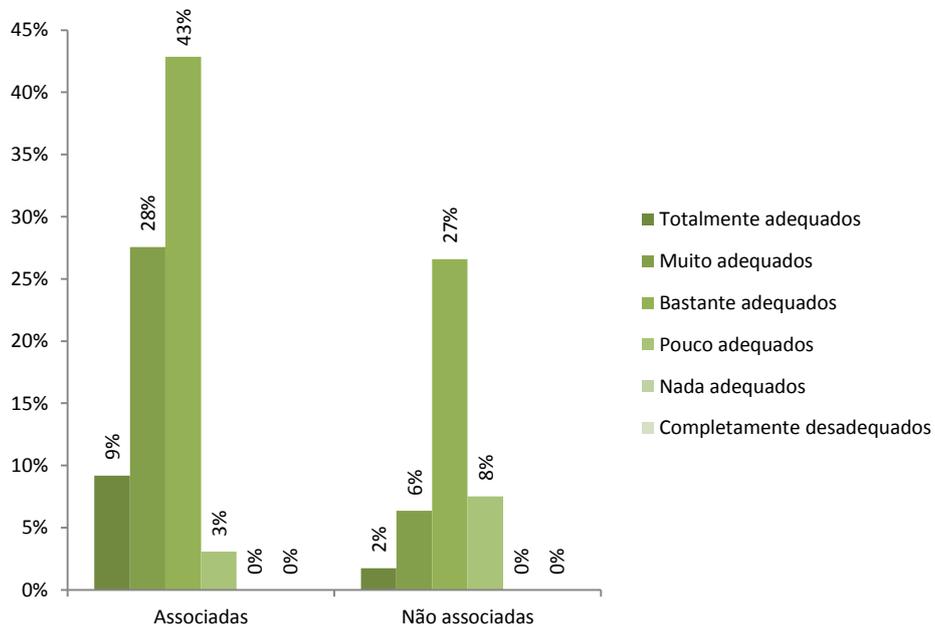
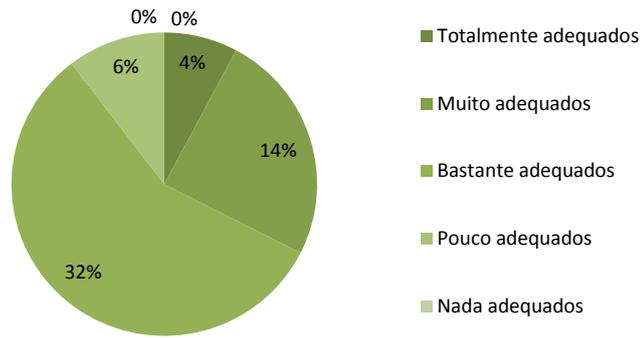
Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou *Cluster* no âmbito do qual tem projeto(s) aprovado(s)?

	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	27	22	92	58	18	54	0	271
Associados	20	17	40	15	1	5	0	98
Não associados	7	5	52	43	17	49	0	173
Clusters	3	4	6	5	0	1	0	19
Polos	17	13	34	10	1	4	0	79



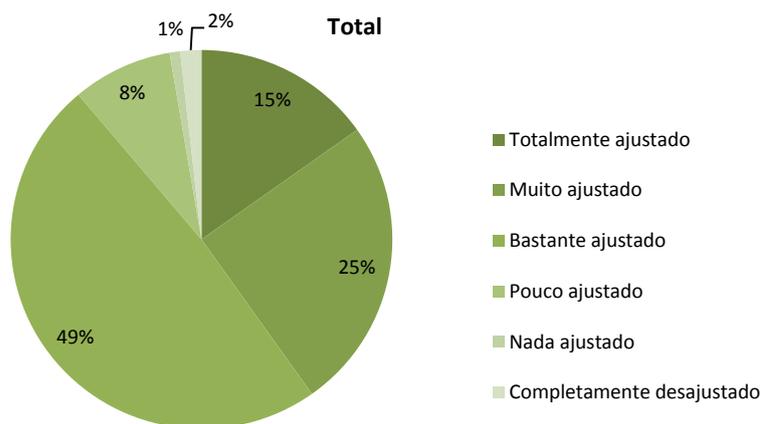


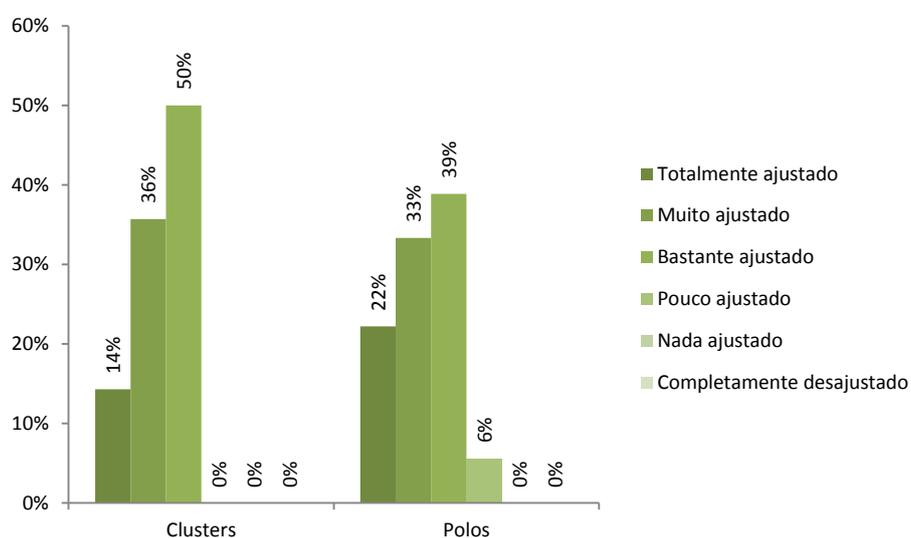
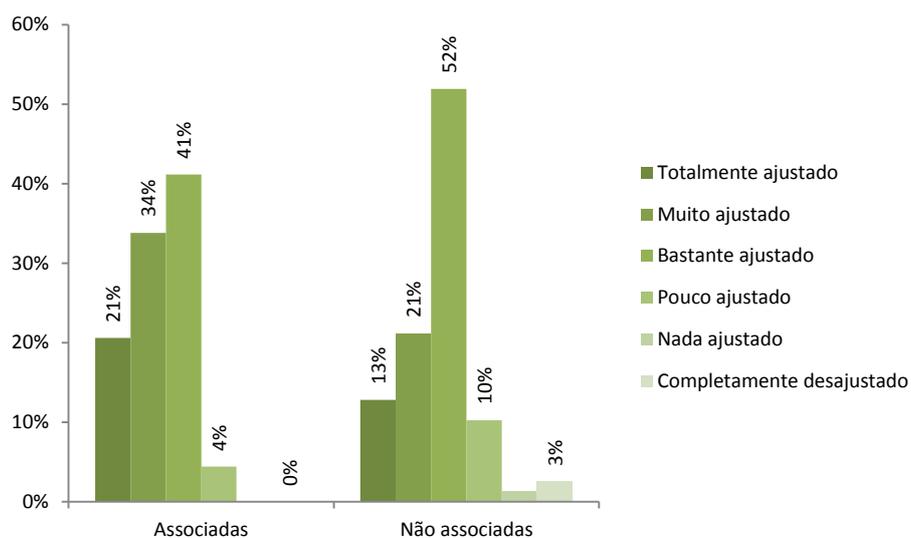
O modelo de gestão é adequado?									
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	38	88	16	0	0	117	0	271
Associados	9	27	42	3	0	0	17	0	98
Não associados	3	11	46	13	0	0	100	0	173
Clusters	1	4	8	1	0	0	5	0	19
Polos	8	23	34	2	0	0	12	0	79



Qual o grau de ajustamento do(s) projeto(s) da empresa, aprovados no âmbito do QREN, ao Programa de Ação do Polo ou Cluster no qual está enquadrado?

	Totalmente ajustados	Muito ajustados	Bastante ajustados	Pouco ajustados	Nada ajustados	Completamente desajustado	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	34	56	109	19	2	4	47	224
Associados	14	23	28	3	0	0	30	68
Não associados	20	33	81	16	2	4	17	156
Clusters	2	5	7	0	0	0	5	14
Polos	12	18	21	3	0	0	25	54

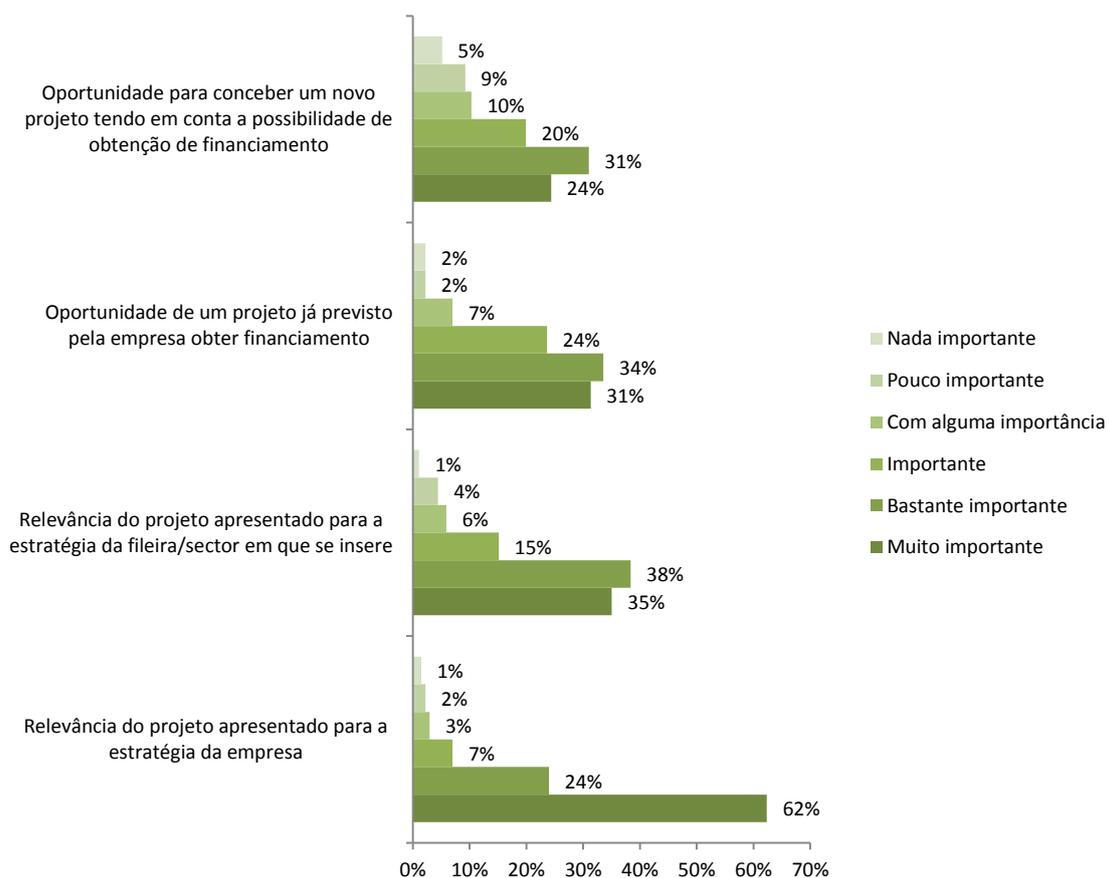




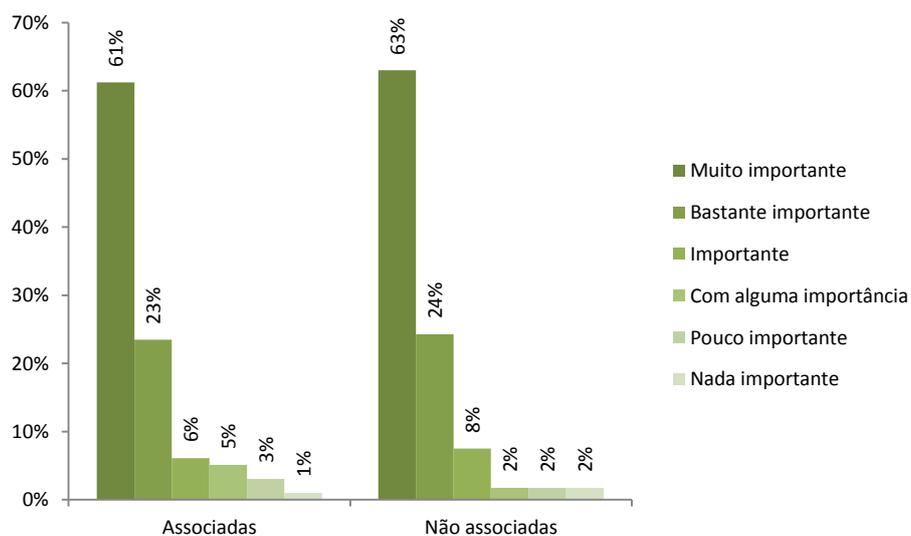
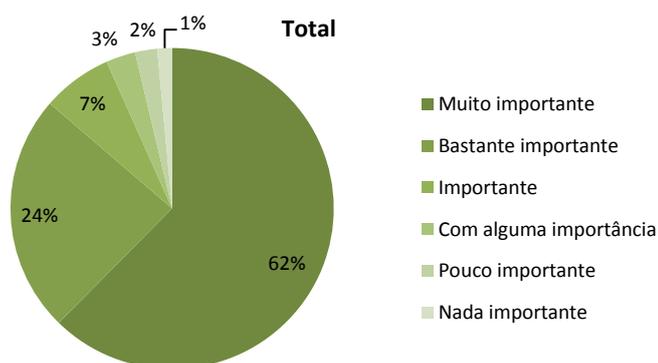
Qual a importância dos seguintes aspectos para a decisão de apresentação de candidaturas ao QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?

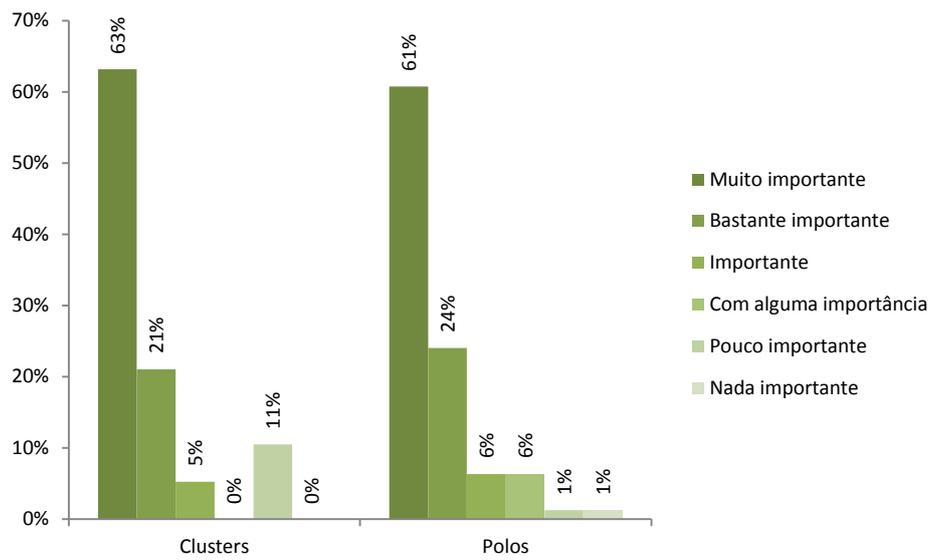
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Relevância do projeto apresentado para a estratégia da empresa	169	65	19	8	6	4	0	271
Relevância do projeto apresentado para a	95	104	41	16	12	3	0	271

estratégia da fileira/setor em que se insere								
Oportunidade de um projeto já previsto pela empresa obter financiamento	85	91	64	19	6	6	0	271
Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento	66	84	54	28	25	14	0	271

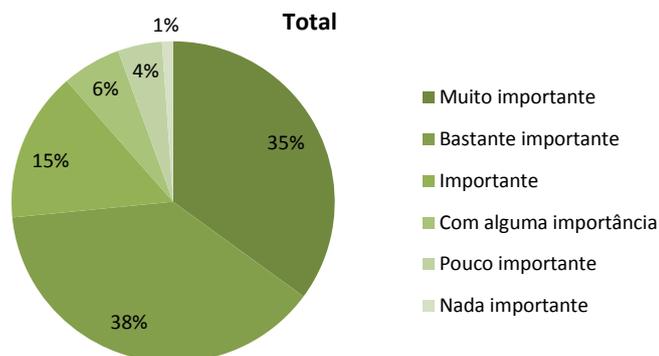


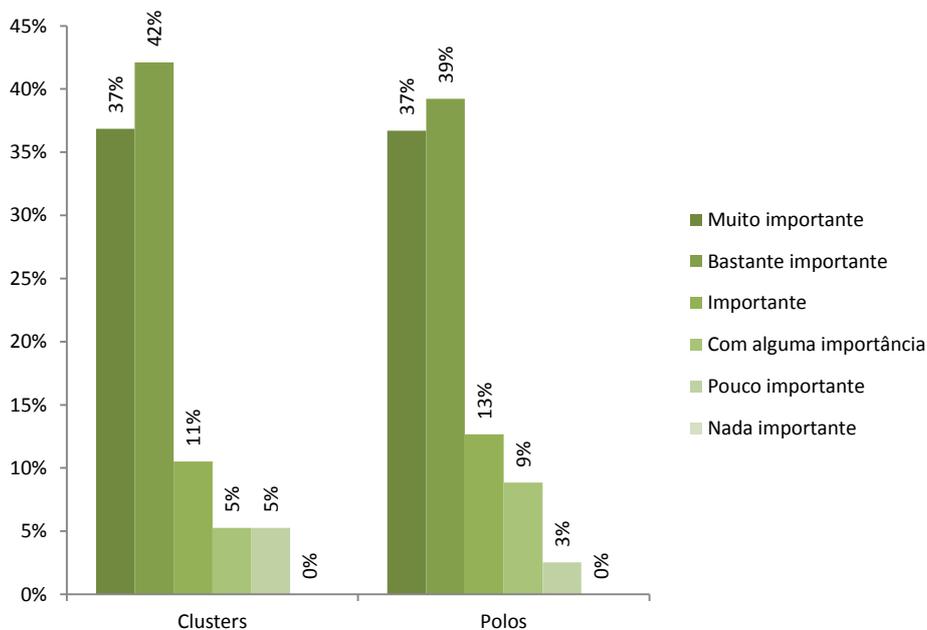
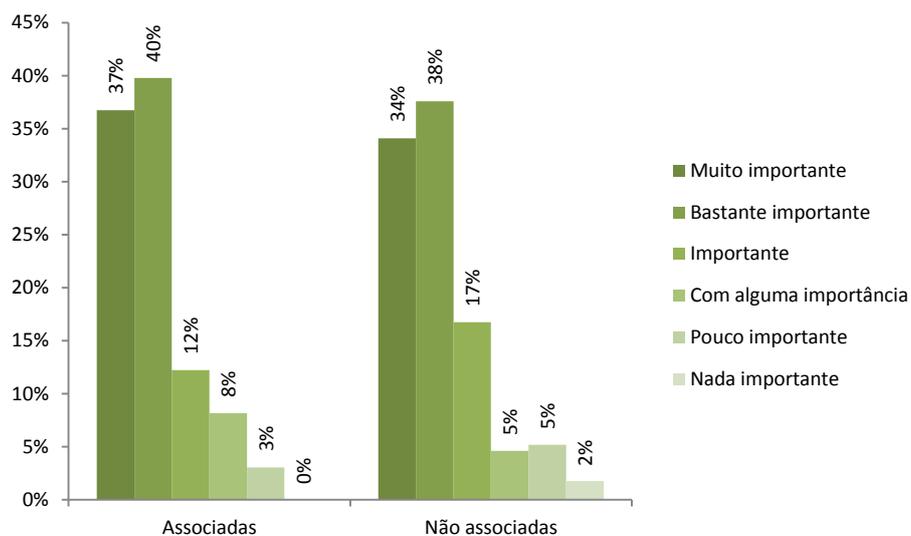
Relevância do projeto apresentado para a estratégia da empresa								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	169	65	19	8	6	4	0	271
Associados	60	23	6	5	3	1	0	98
Não associados	109	42	13	3	3	3	0	173
Clusters	12	4	1	0	2	0	0	19
Polos	48	19	5	5	1	1	0	79





Relevância do projeto apresentado para a estratégia da fileira/setor em que se insere								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	95	104	41	16	12	3	0	271
Associados	36	39	12	8	3	0	0	98
Não associados	59	65	29	8	9	3	0	173
Clusters	7	8	2	1	1	0	0	19
Polos	29	31	10	7	2	0	0	79

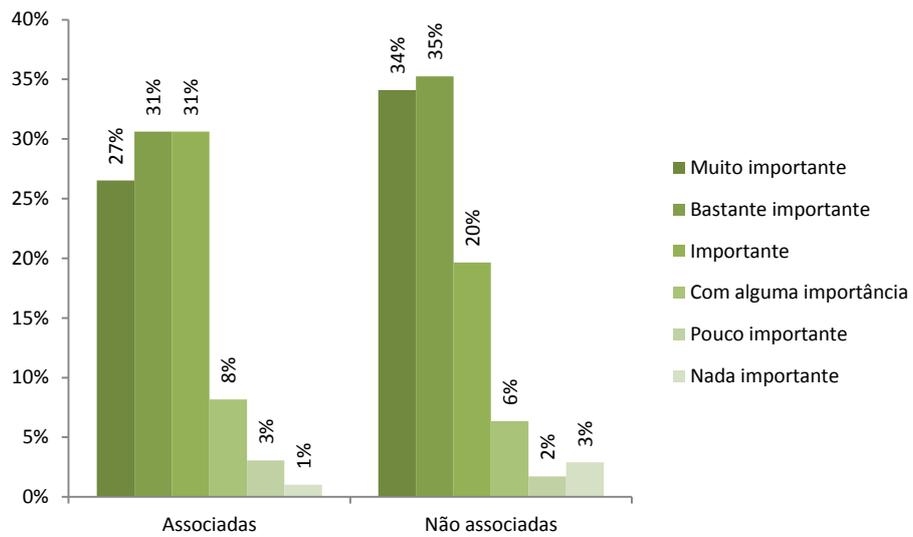
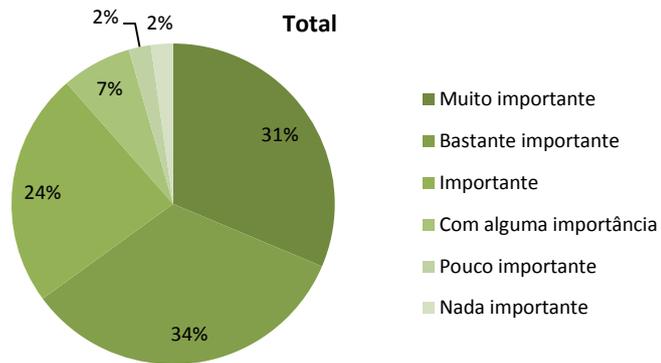


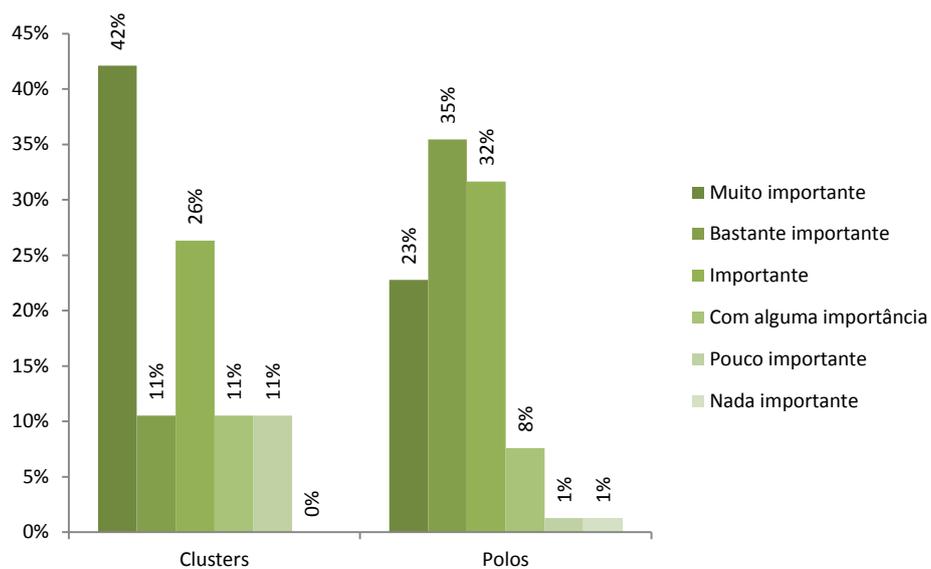


Oportunidade de um projeto já previsto pela empresa obter financiamento

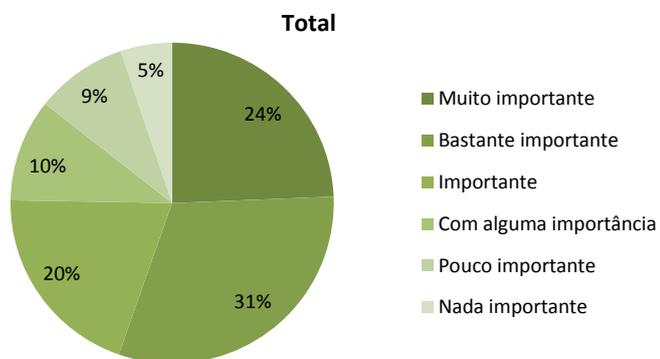
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	85	91	64	19	6	6	0	271
Associados	26	30	30	8	3	1	0	98

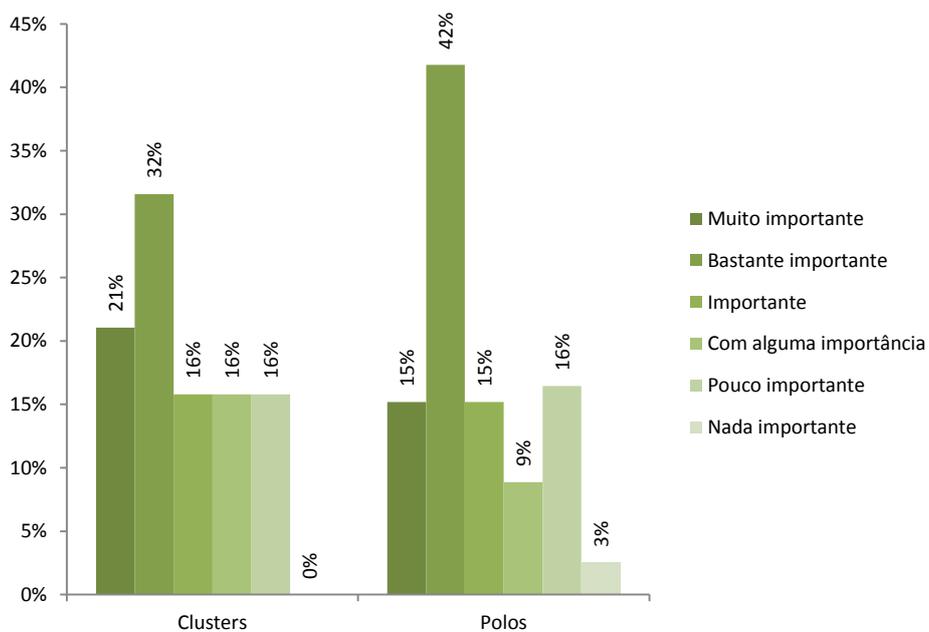
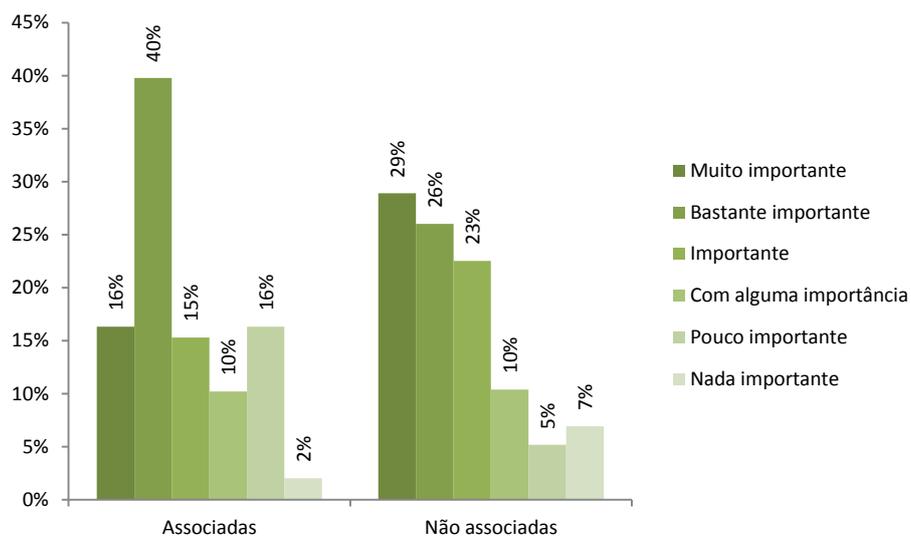
Não associados	59	61	34	11	3	5	0	173
Clusters	8	2	5	2	2	0	0	19
Polos	18	28	25	6	1	1	0	79





Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	66	84	54	28	25	14	0	271
Associados	16	39	15	10	16	2	0	98
Não associados	50	45	39	18	9	12	0	173
Clusters	4	6	3	3	3	0	0	19
Polos	12	33	12	7	13	2	0	79

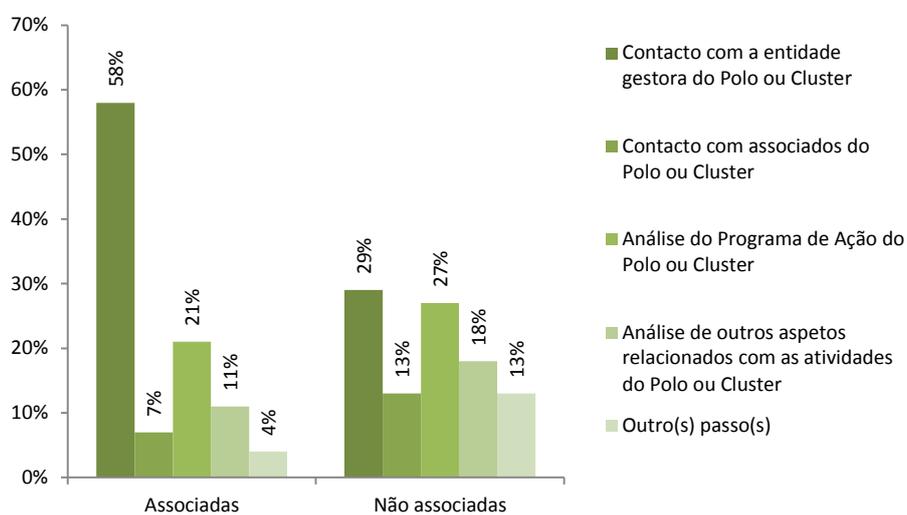
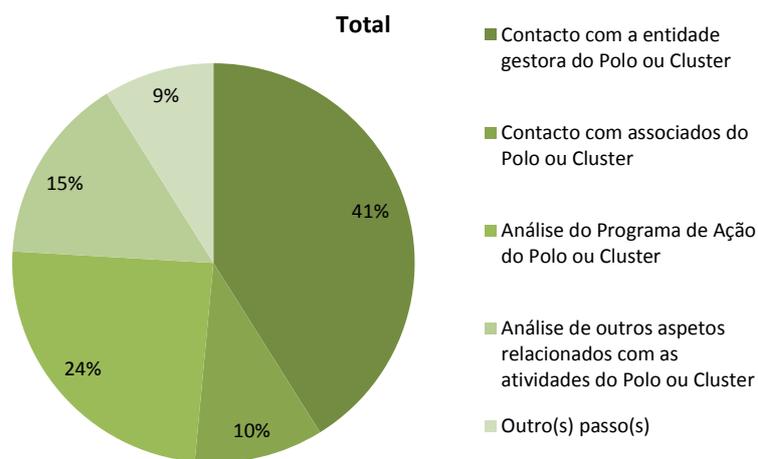


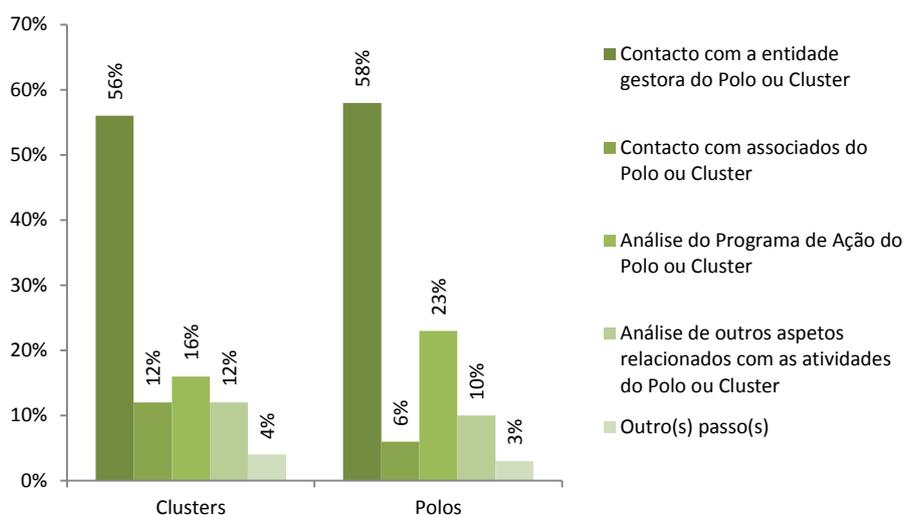


Que passos foram dados pela empresa antes da apresentação de candidatura(s) ao QREN?

	Contacto com a entidade gestora do Polo ou Cluster	Contacto com associados do Polo ou Cluster	Análise do Programa de Ação do Polo ou Cluster	Análise de outros aspetos relacionados com as atividades do Polo ou Cluster	Outro(s) passo(s)	Total de Respostas
Total	111	28	66	41	24	270

Associados	65	8	24	12	4	113
Não associados	46	20	42	29	20	157
Clusters	14	3	4	3	1	25
Polos	51	5	20	9	3	88





Outro(s) passo(s)

Aconselhamento do IPL.

Análise do QREN.

Associação de Paços de Ferreira.

Consultores.

Contactar um consultor.

Contacto com a associação do ramo.

Apresentação do projeto ao Polo.

Contacto com APIMA.

Contacto com empresas de consultoria para auxiliar no processo de candidatura.

Contacto com entidades na área de investigação e desenvolvimento da área nomeadamente universidades e centros tecnológicos.

Contacto com IAPMEI.

Contacto consultor especializado em projetos QREN.

Contactos com SCT.

Contato com Escola Agrária de Bragança/IPB.

Elaboração do business plan, estudo de viabilidade, reuniões com o contabilista/gestor do projeto, resolução de dúvidas com o IAPMEI.

Elaborar o plano interno s/ QREN.

Estudos de viabilidade.

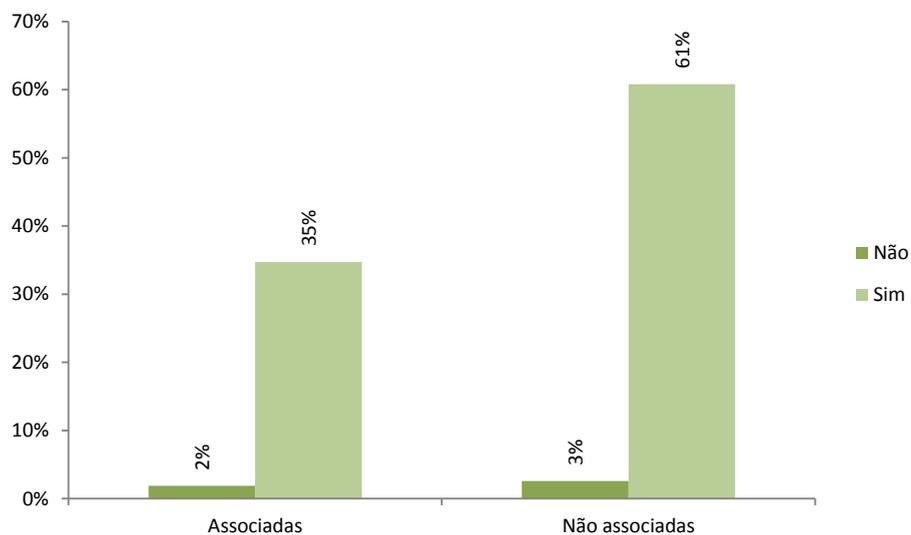
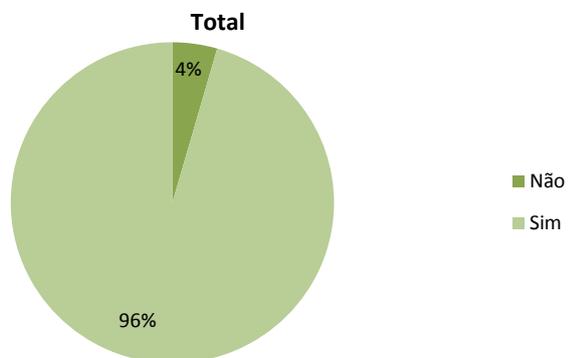
Gestor cliente AICEP.

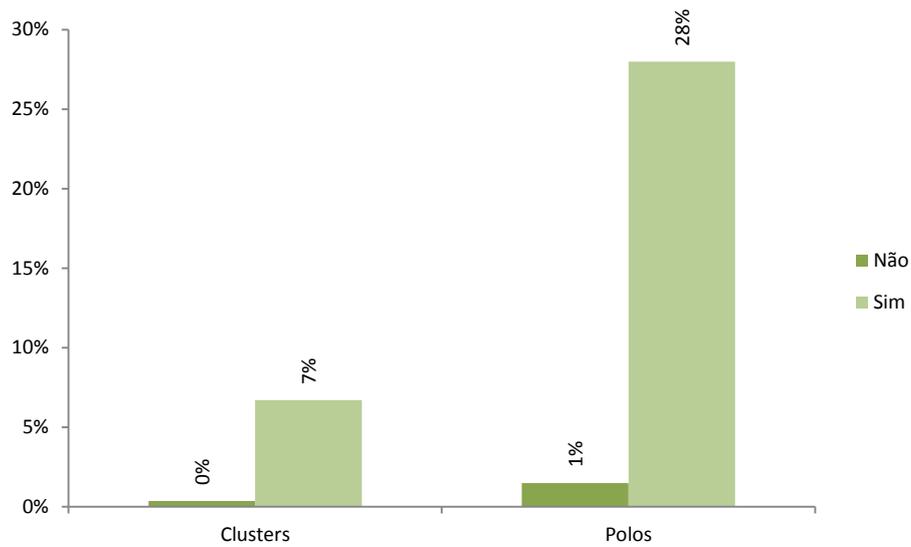
Networking genérico.

Recorrer à ajuda de um consultor.

Recurso a consultores.

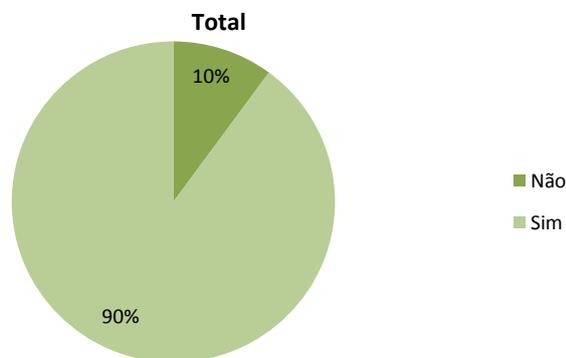
A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para a empresa?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	256	3	268
Associados	5	93	0	98
Não associados	7	163	3	170
Clusters	1	18	0	19
Polos	4	75	0	79

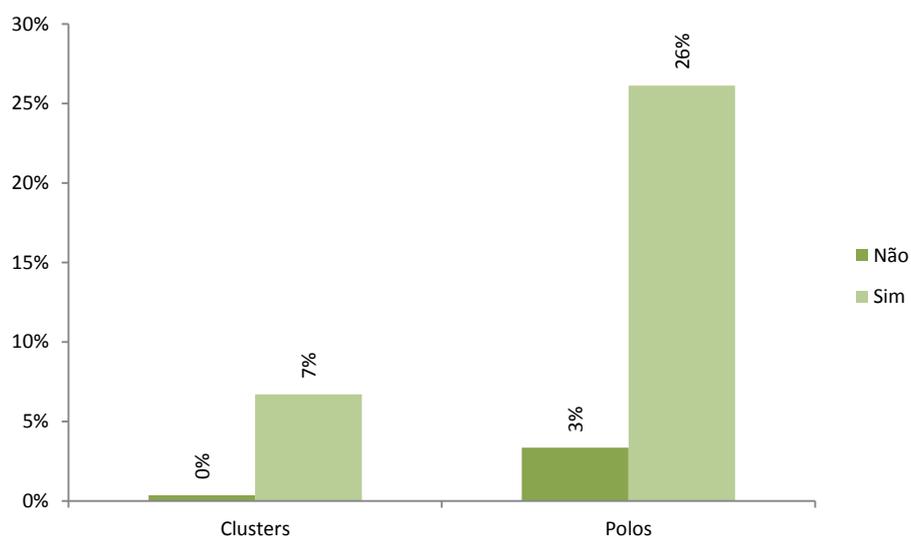
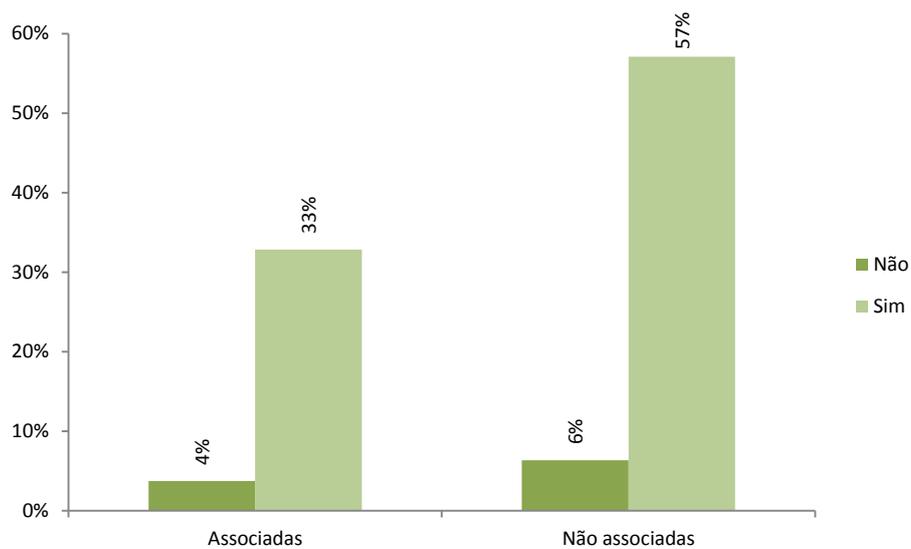




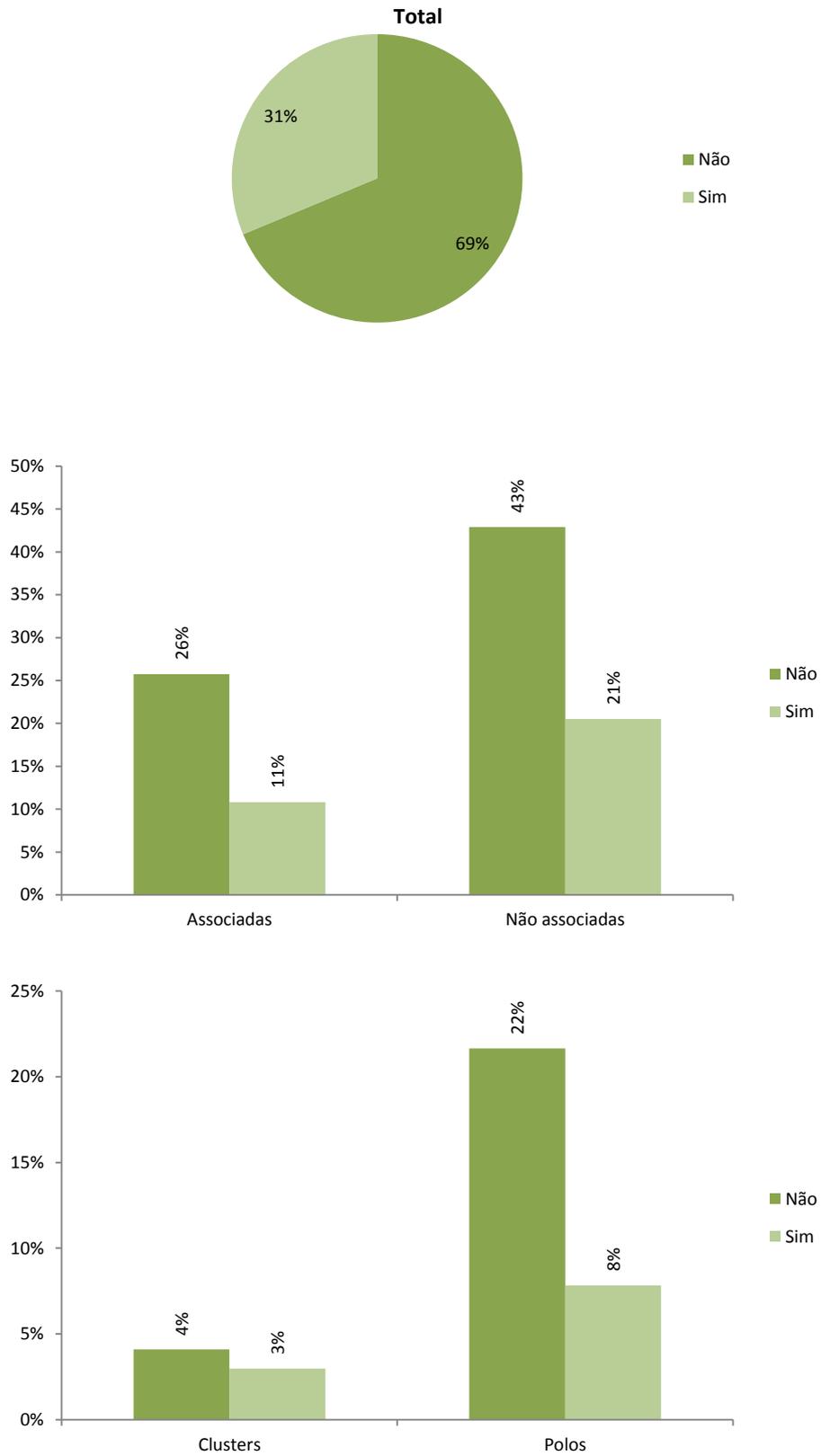
A aprovação do(s) projeto(s) facilitou a implementação de atividades relevantes para o(s) setor(es) no(s) qual(ais) a empresa se insere?

	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	27	241	3	268
Associados	10	88	0	98
Não associados	17	153	3	170
Clusters	1	18	0	19
Polos	9	70	0	79

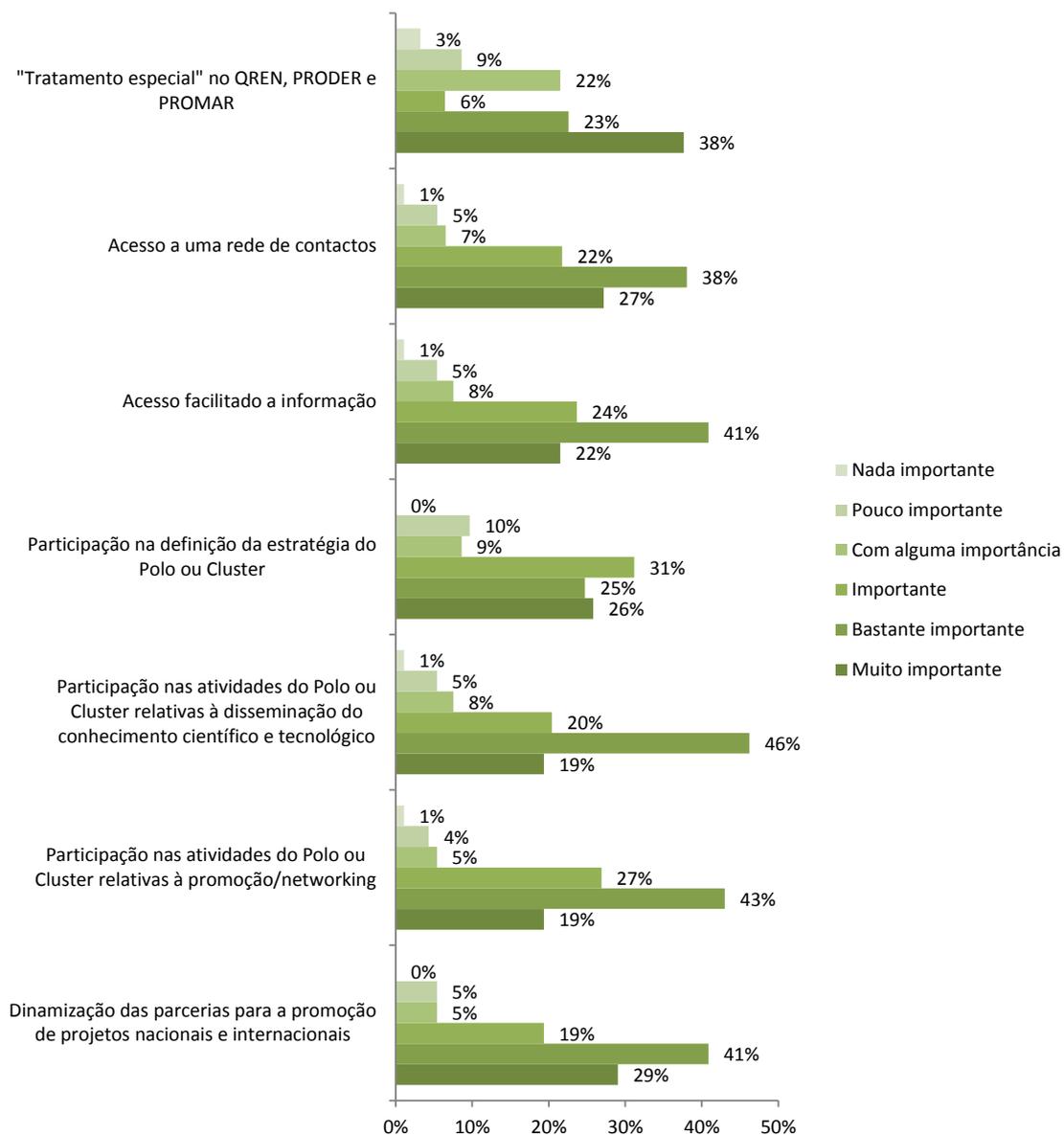




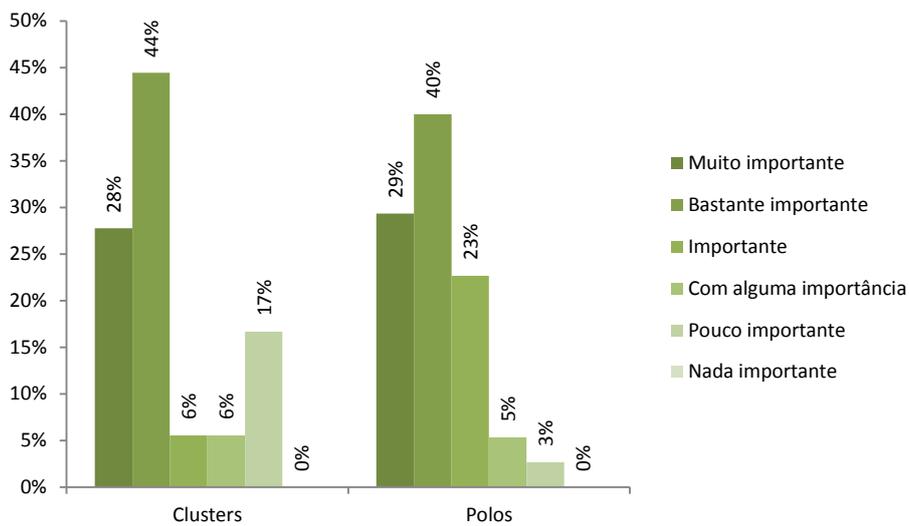
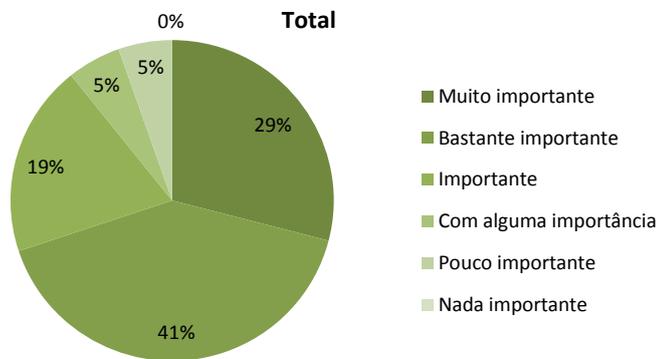
Seria possível implementar essas atividades se o(s) projeto(s) não fosse(m) aprovado(s)?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	184	84	3	268
Associados	69	29	0	98
Não associados	115	55	3	170
Clusters	11	8	0	19
Polos	58	21	0	79



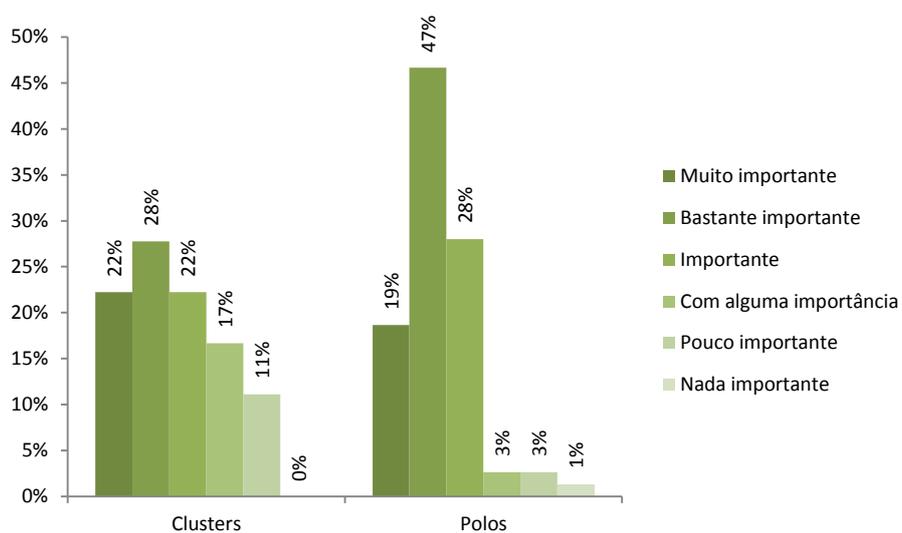
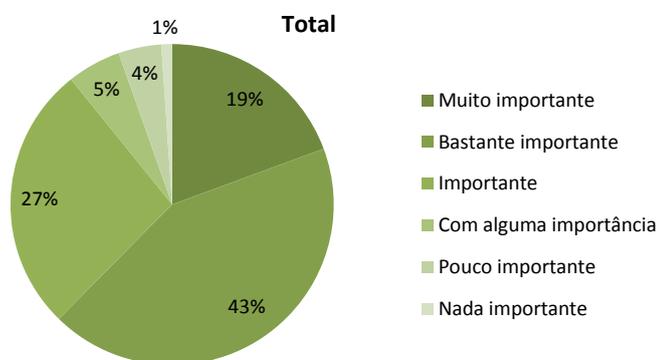
EMPRESAS ASSOCIADAS								
Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Polos ou <i>Clusters</i> , considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Dinamização das parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais	27	38	18	5	5	0	5	93
Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à promoção/ <i>networking</i>	18	40	25	5	4	1	5	93
Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico	18	43	19	7	5	1	5	93
Participação na definição da estratégia do Polo ou <i>Cluster</i>	24	23	29	8	9	0	2	93
Acesso facilitado a informação	20	38	22	7	5	1	5	93
Acesso a uma rede de contactos	25	35	20	6	5	1	6	92
"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR	35	21	6	20	8	3	5	93



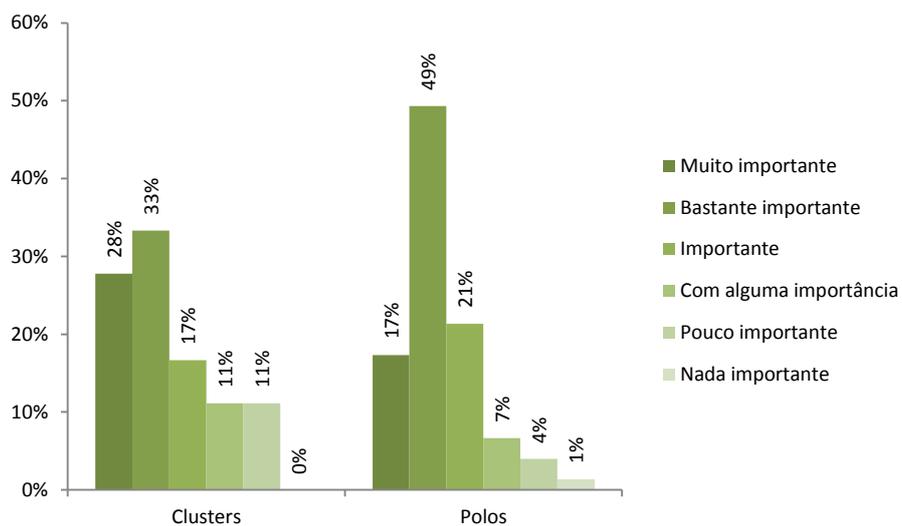
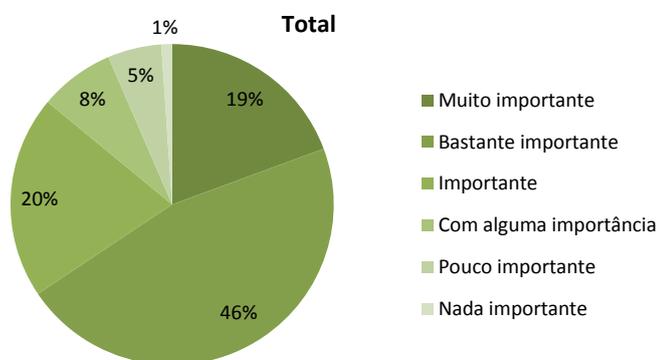
Dinamização das parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	27	38	18	5	5	0	5	93
Clusters	5	8	1	1	3	0	1	18
Polos	22	30	17	4	2	0	4	75



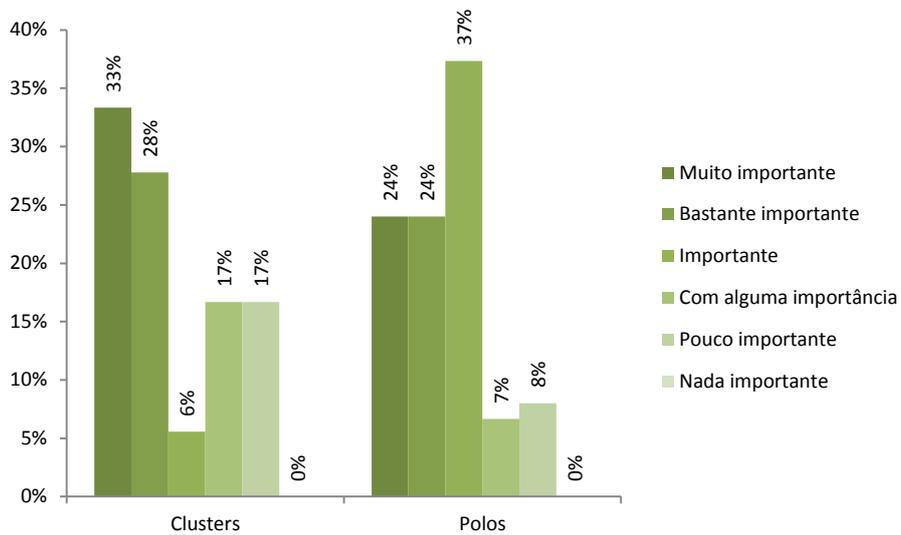
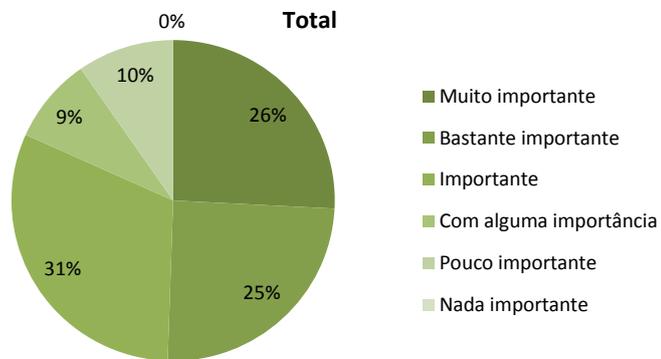
Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à promoção/networking								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	40	25	5	4	1	5	93
Clusters	4	5	4	3	2	0	1	18
Polos	14	35	21	2	2	1	4	75



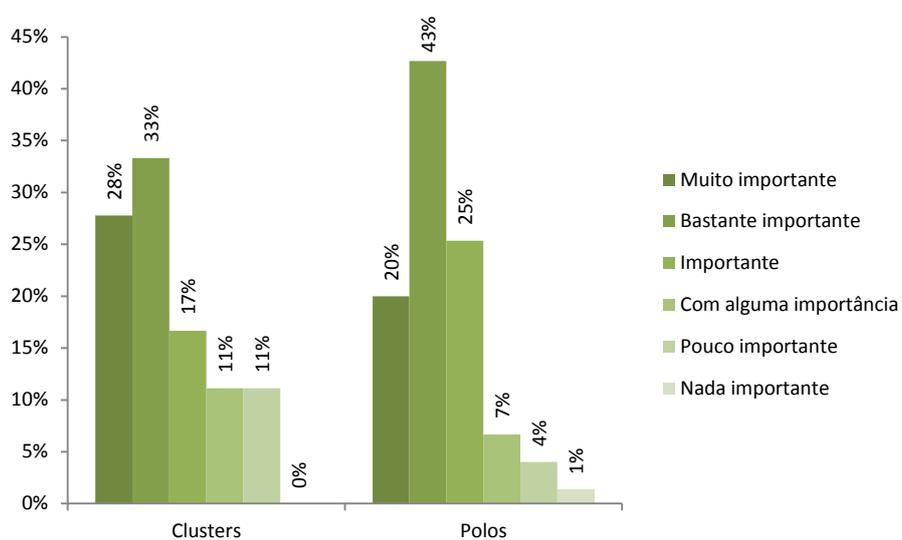
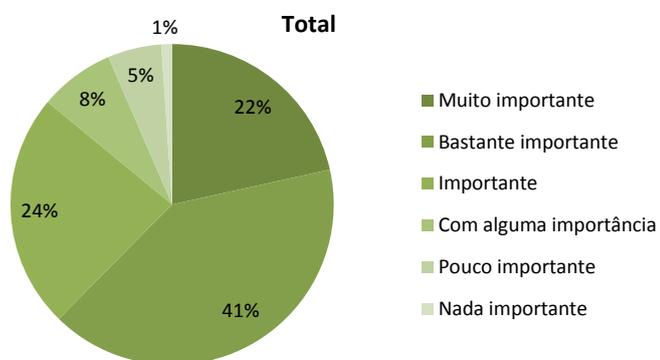
Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	43	19	7	5	1	5	93
Clusters	5	6	3	2	2	0	1	18
Polos	13	37	16	5	3	1	4	75



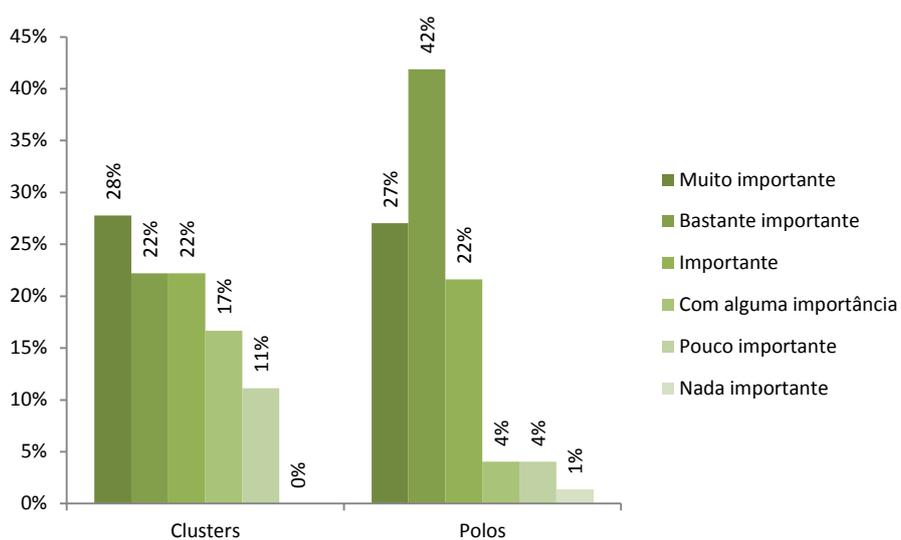
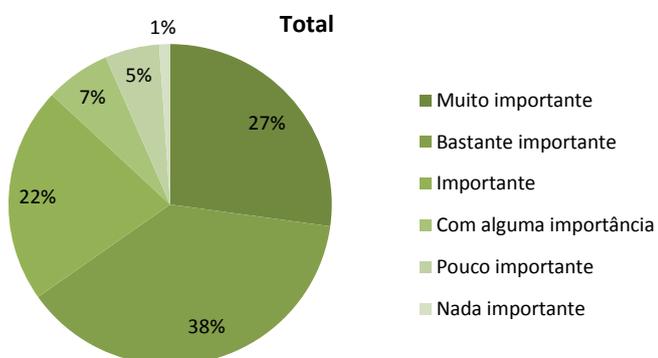
Participação na definição da estratégia do Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	23	29	8	9	0	5	93
Clusters	6	5	1	3	3	0	1	18
Polos	18	18	28	5	6	0	4	75



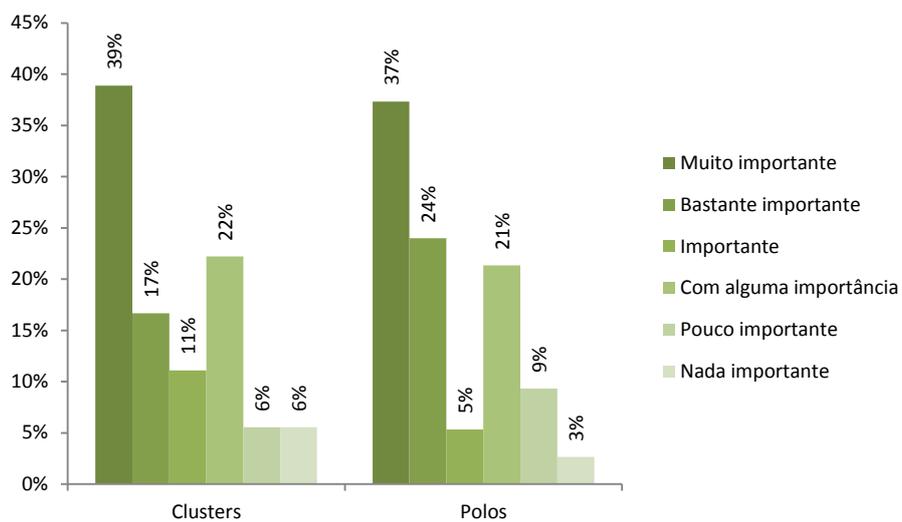
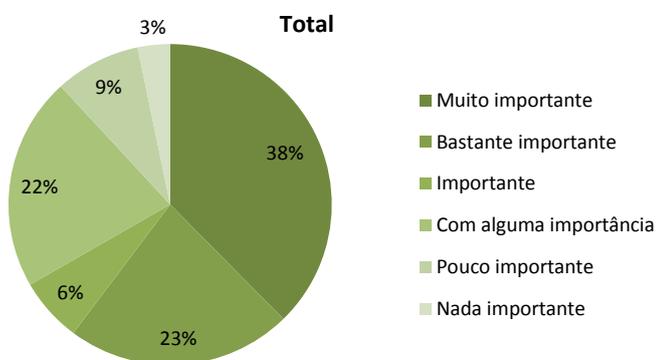
Acesso facilitado a informação								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	20	38	22	7	5	1	5	93
Clusters	5	6	3	2	2	0	1	18
Polos	15	32	19	5	3	1	4	75



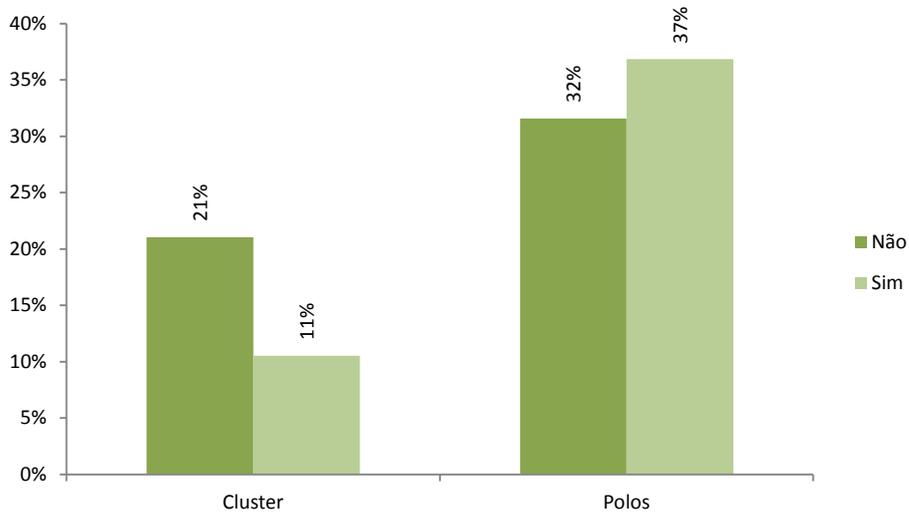
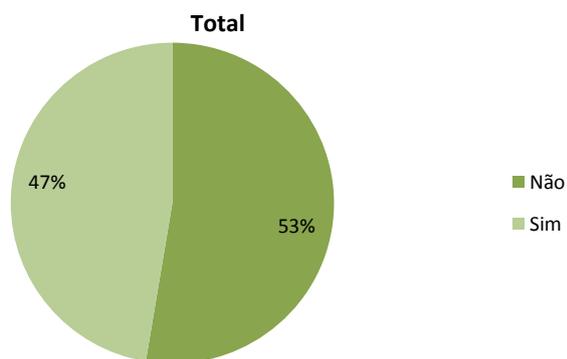
Acesso a uma rede de contactos								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	25	35	20	6	5	1	6	92
Clusters	5	4	4	3	2	0	1	18
Polos	20	31	16	3	3	1	5	74



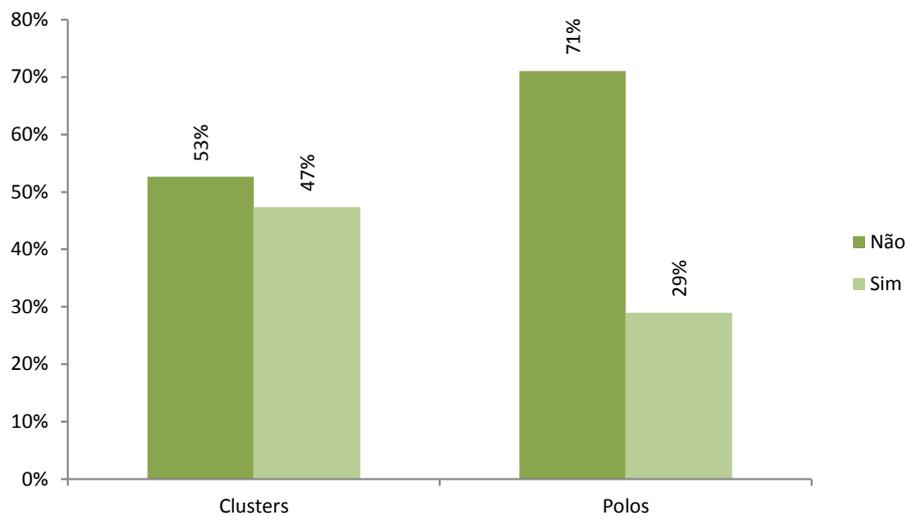
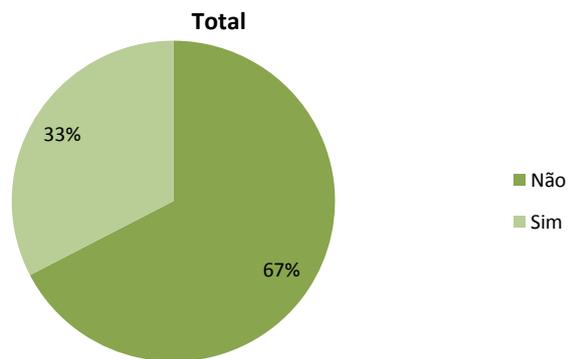
"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	35	21	6	20	8	3	5	93
Clusters	7	3	2	4	1	1	1	18
Polos	28	18	4	16	7	2	4	75



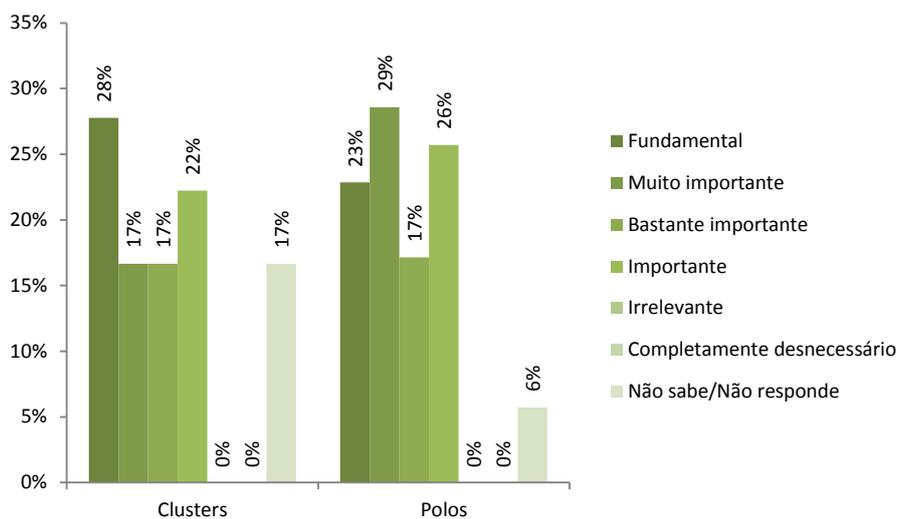
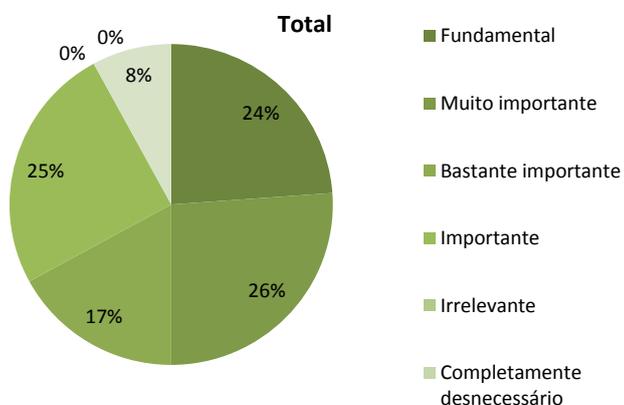
A empresa participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou Cluster?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	10	9	79	19
Clusters	4	2	13	6
Polos	6	7	66	13



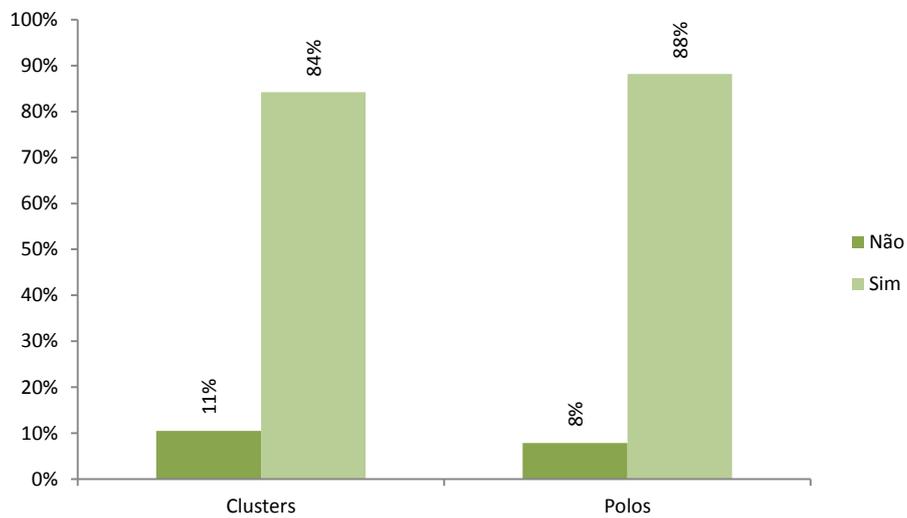
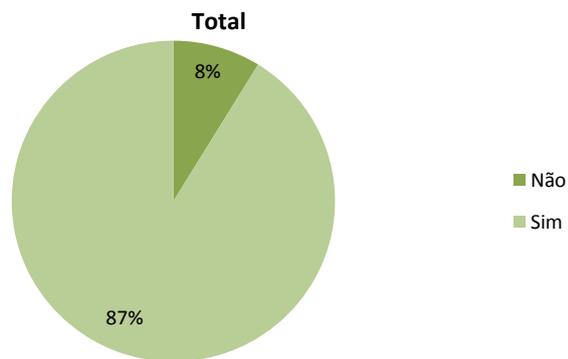
A empresa faz parte dos órgãos sociais do Polo ou Cluster a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	64	31	3	95
Clusters	10	9	0	19
Polos	54	22	3	76



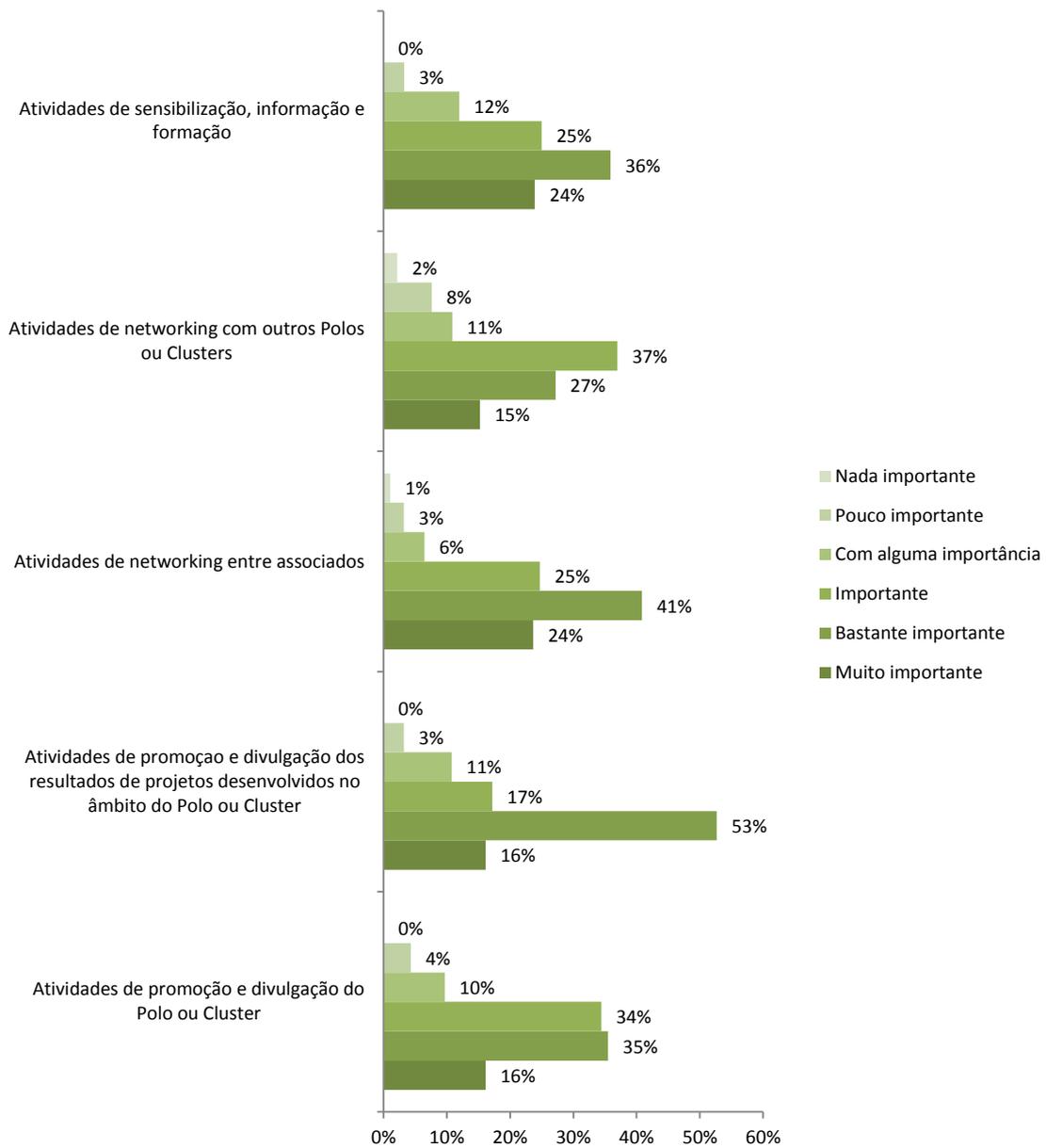
Qual a importância da participação de empresas nos órgãos de gestão do Polo ou Cluster?									
	Fundamental	Muito importante	Bastante importante	Importante	Irrelevante	Completamente desnecessário	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	21	23	15	22	0	0	7	10	88
Clusters	5	3	3	4	0	0	3	1	18
Polos	16	20	12	18	0	0	4	9	70



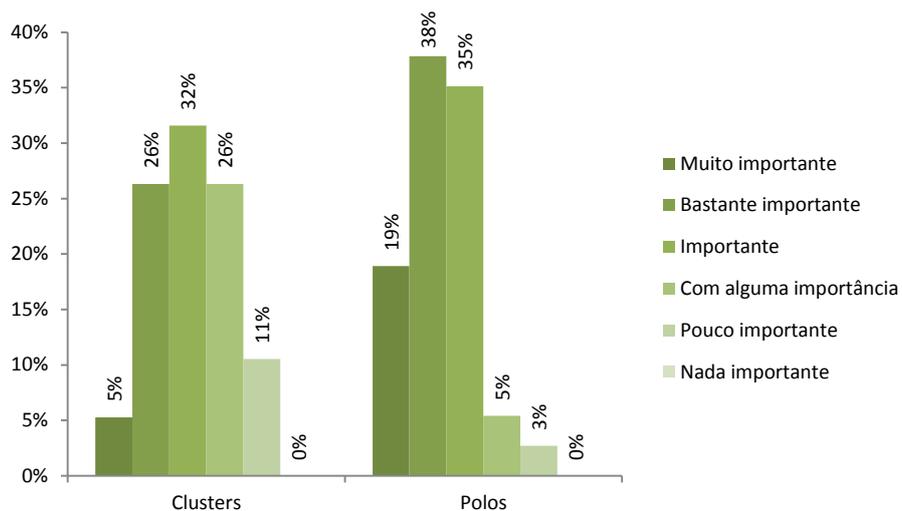
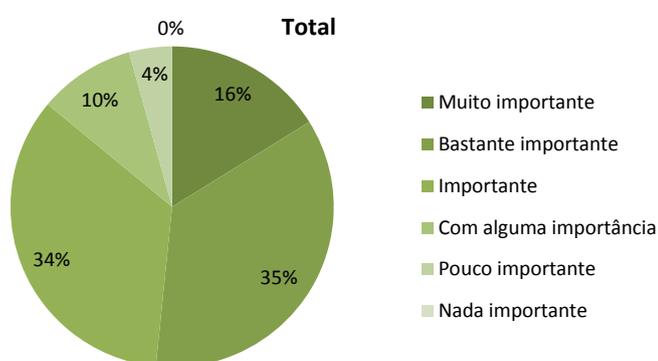
A empresa participa nas atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	8	83	7	91
Clusters	2	16	1	18
Polos	6	67	6	73



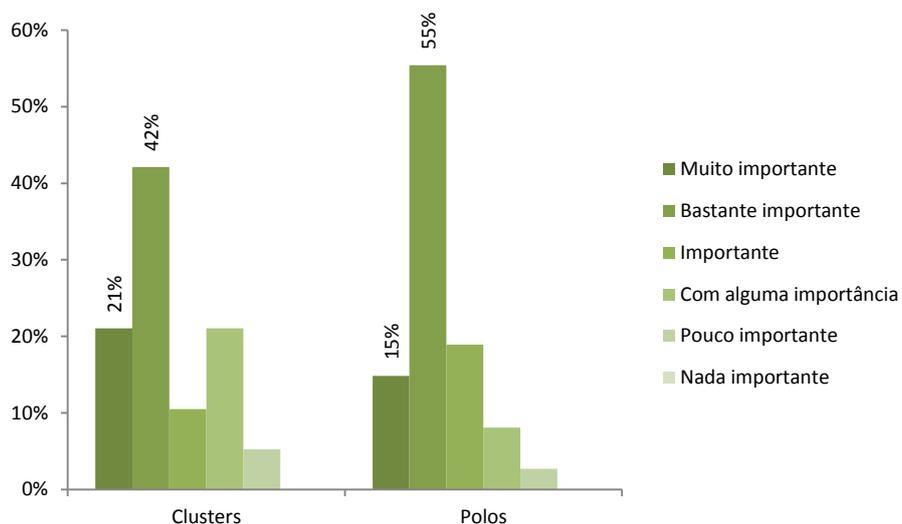
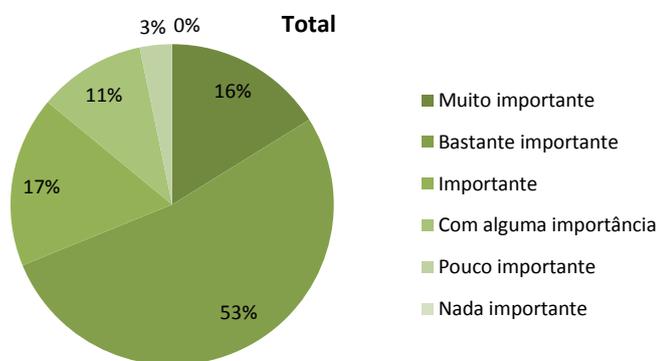
Qual o interesse das seguintes atividades para a empresa, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Atividades de promoção e divulgação do Polo ou Cluster	15	33	32	9	4	0	5	93
Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou Cluster	15	49	16	10	3	0	5	93
Atividades de <i>networking</i> entre associados	22	38	23	6	3	1	5	93
Atividades de <i>networking</i> com outros Polos ou Clusters	14	25	34	10	7	2	6	92
Atividades de sensibilização, informação e formação	22	33	23	11	3	0	6	92



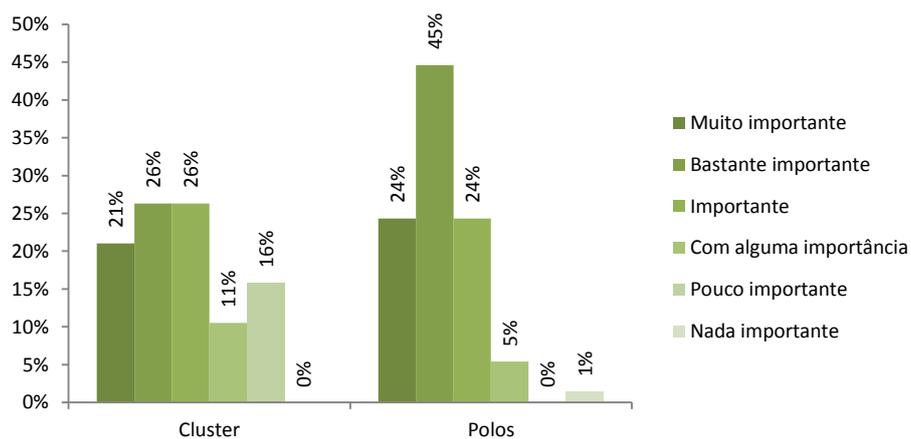
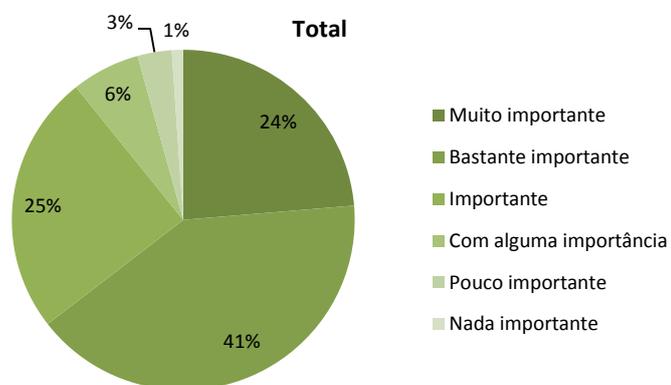
Atividades de promoção e divulgação do Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	15	33	32	9	4	0	5	93
Clusters	1	5	6	5	2	0	0	19
Polos	14	28	26	4	2	0	5	74



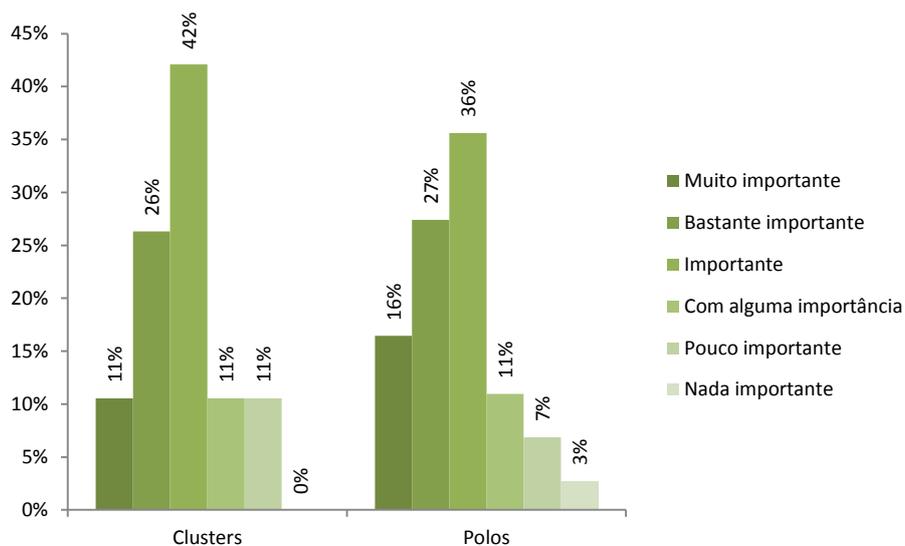
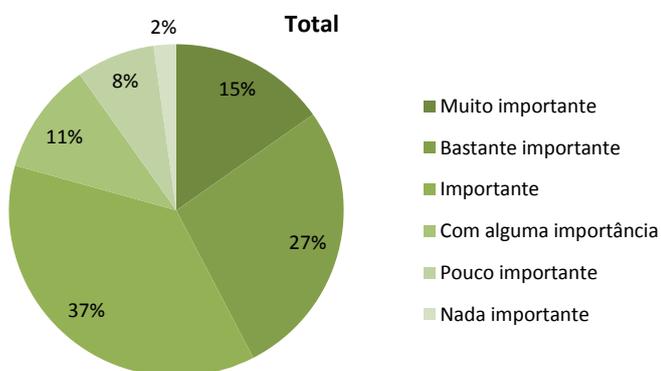
Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	15	49	16	10	3	0	5	93
Clusters	4	8	2	4	1	0	0	19
Polos	11	41	14	6	2	0	5	74



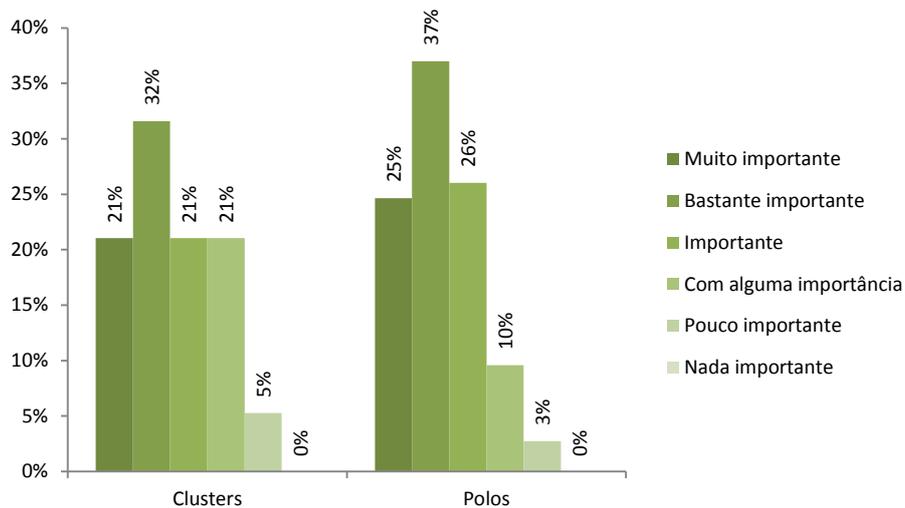
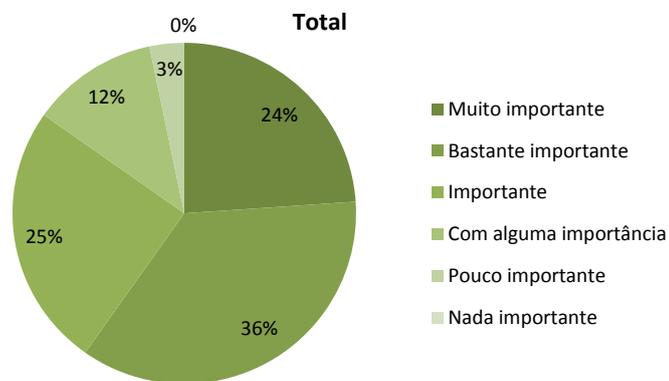
Atividades de <i>networking</i> entre associados								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	22	38	23	6	3	1	5	93
Clusters	4	5	5	2	3	0	0	19
Polos	18	33	18	4	0	1	5	74



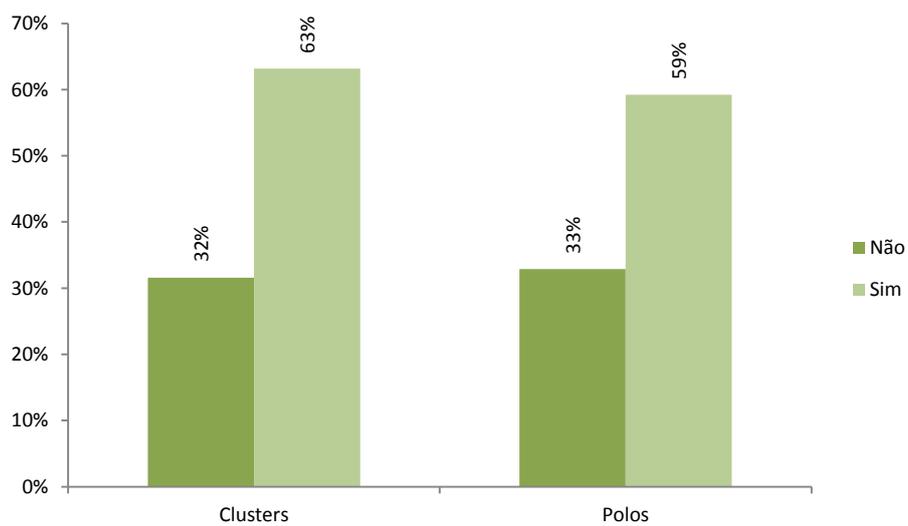
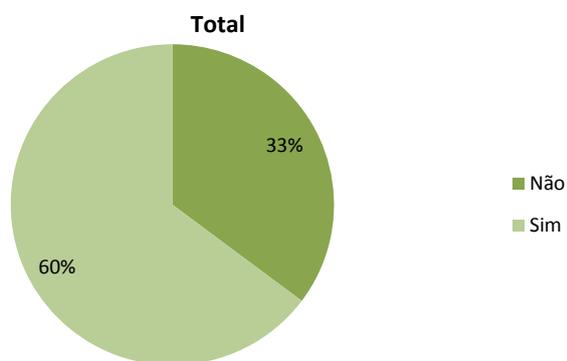
Atividades de <i>networking</i> com outros Polos ou Clusters								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	14	25	34	10	7	2	6	92
Clusters	2	5	8	2	2	0	0	19
Polos	12	20	26	8	5	2	6	73



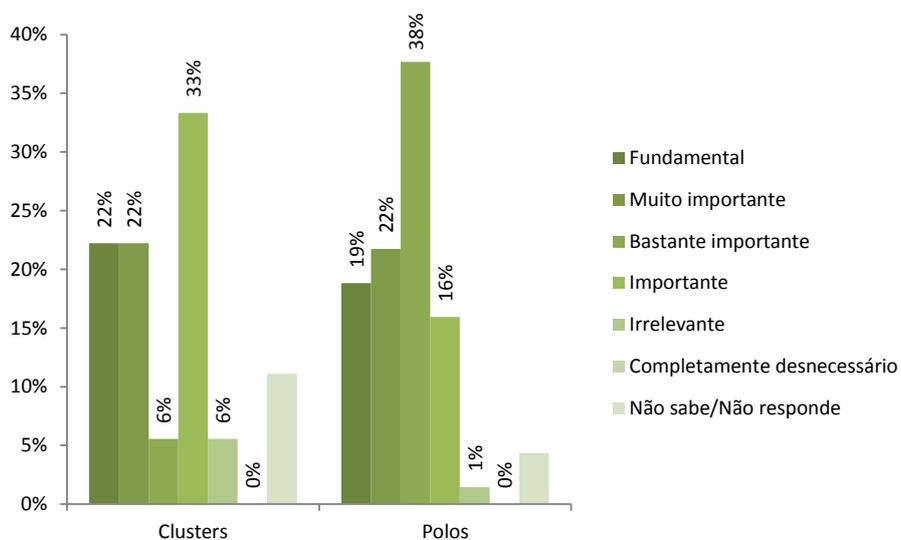
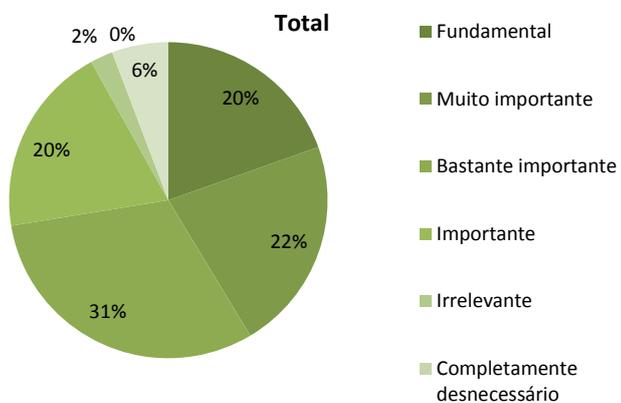
Atividades de sensibilização, informação e formação								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	22	33	23	11	3	0	6	92
Clusters	4	6	4	4	1	0	0	19
Polos	18	27	19	7	2	0	6	73



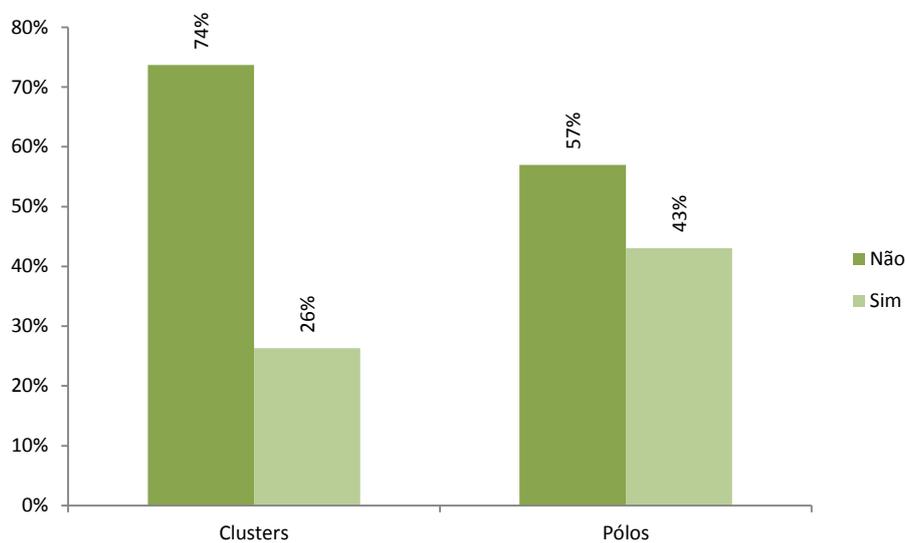
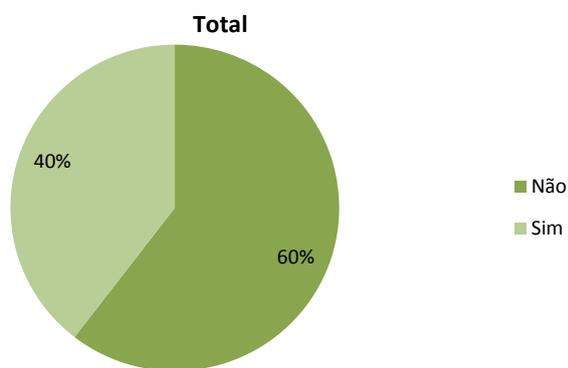
A empresa participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou Cluster a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	31	57	10	88
Clusters	6	12	1	18
Polos	25	45	9	70



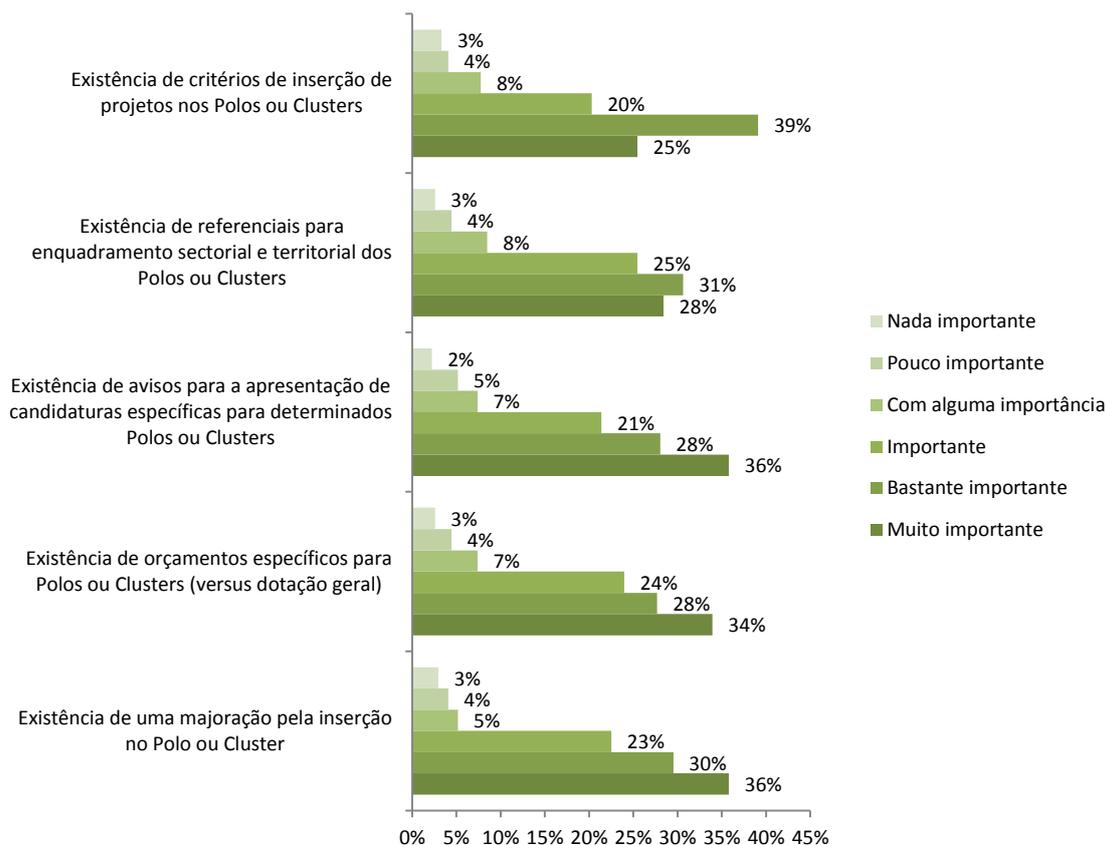
Qual a importância da participação dos associados nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou Cluster?									
	Fundamental	Muito importante	Bastante importante	Importante	Irrelevante	Completamente desnecessário	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	17	19	27	17	2	0	5	11	87
Clusters	4	4	1	6	1	0	2	1	18
Polos	13	15	26	11	1	0	3	10	69



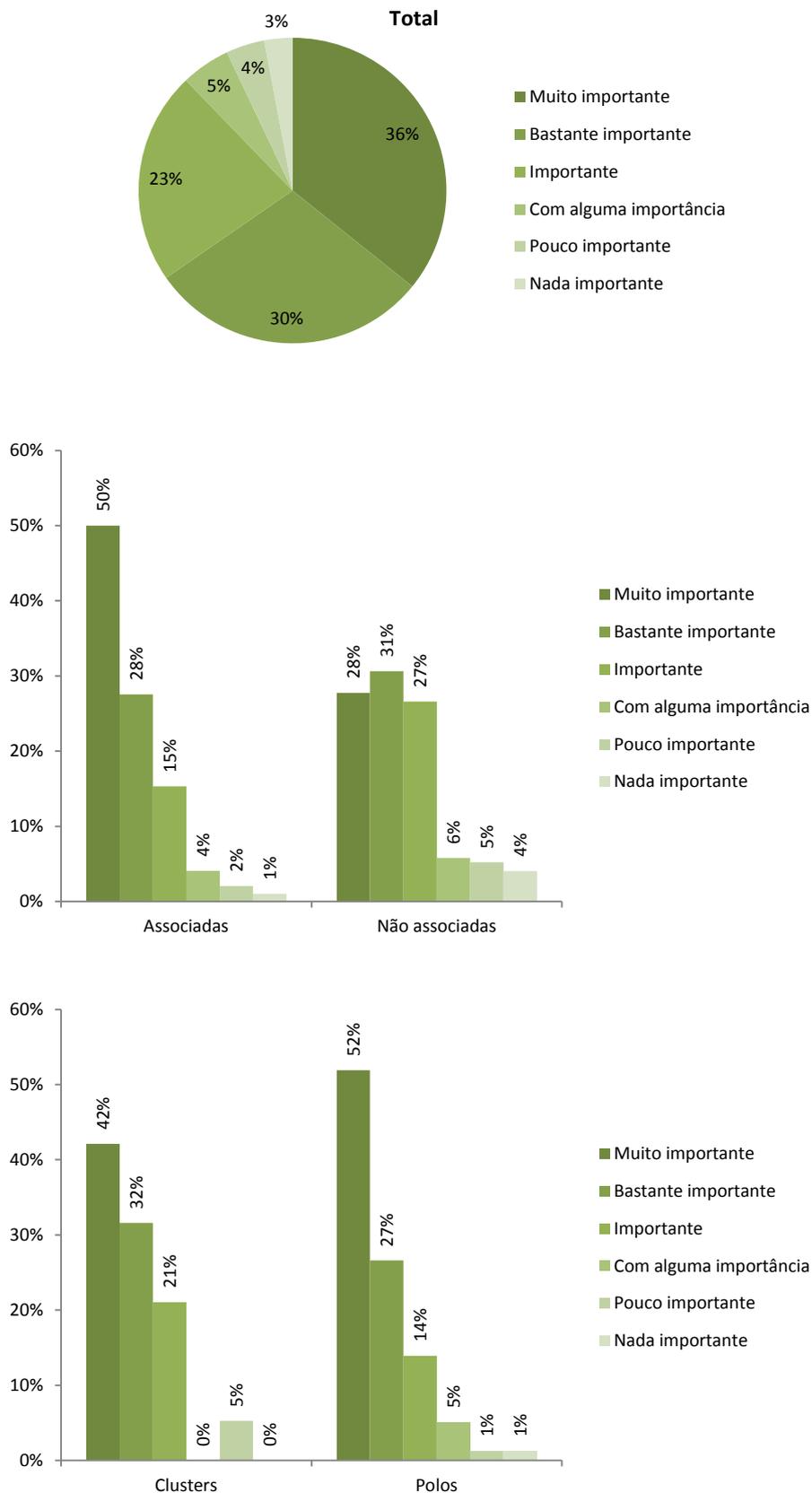
O Programa de Ação do Polo ou Cluster de que é associada previa a intervenção direta da empresa em algum projeto âncora ou complementar?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	55	36	7	91
Clusters	14	5	0	19
Polos	41	31	7	72



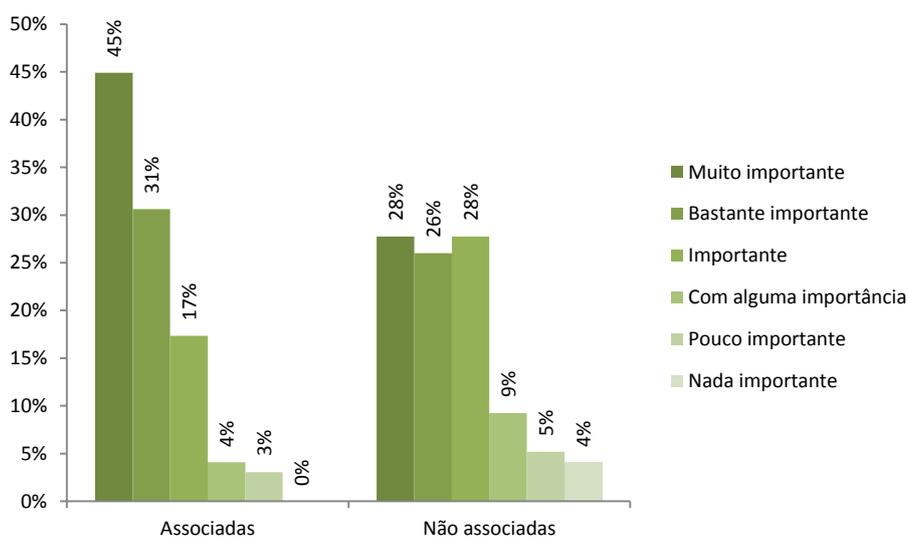
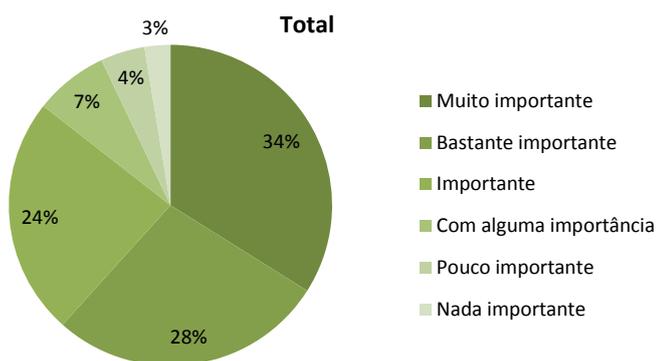
QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS NO ÂMBITO DO QREN								
Qual a importância dos seguintes aspetos para a promoção da competitividade e da inovação das empresas do seu setor, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Existência de uma majoração pela inserção no Polo ou Cluster	97	80	61	14	11	8	0	271
Existência de orçamentos específicos para Polos ou Clusters (versus dotação geral)	92	75	65	20	12	7	0	271
Existência de avisos para a apresentação de candidaturas específicas para determinados Polos ou Clusters	97	76	58	20	14	6	0	271
Existência de referenciais para enquadramento setorial e territorial dos Polos ou Clusters	77	83	69	23	12	7	0	271
Existência de critérios de inserção de projetos nos Polos ou Clusters	69	106	55	21	11	9	0	271

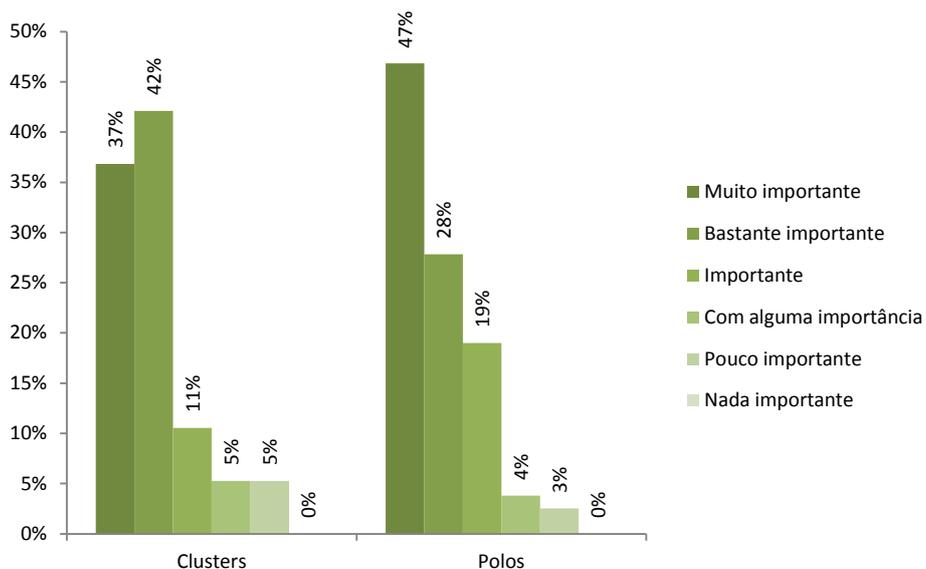


Existência de uma majoração pela inserção no Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	97	80	61	14	11	8	0	271
Associados	49	27	15	4	2	1	0	98
Não Associados	48	53	46	10	9	7	0	173
Clusters	8	6	4	0	1	0	0	19
Polos	41	21	11	4	1	1	0	79



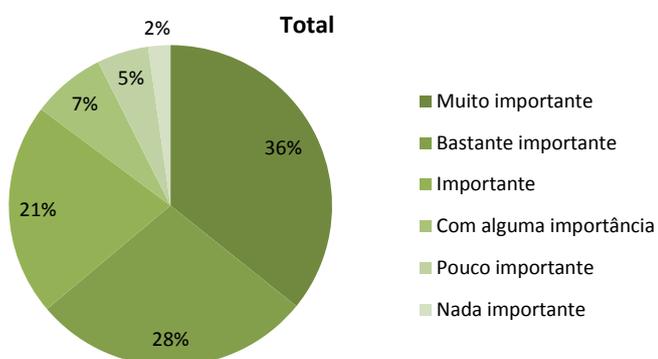
Existência de orçamentos específicos para Polos ou Clusters (versus dotação geral)								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	92	75	65	20	12	7	0	271
Associados	44	30	17	4	3	0	0	98
Não Associados	48	45	48	16	9	7	0	173
Clusters	7	8	2	1	1	0	0	19
Polos	37	22	15	3	2	0	0	79

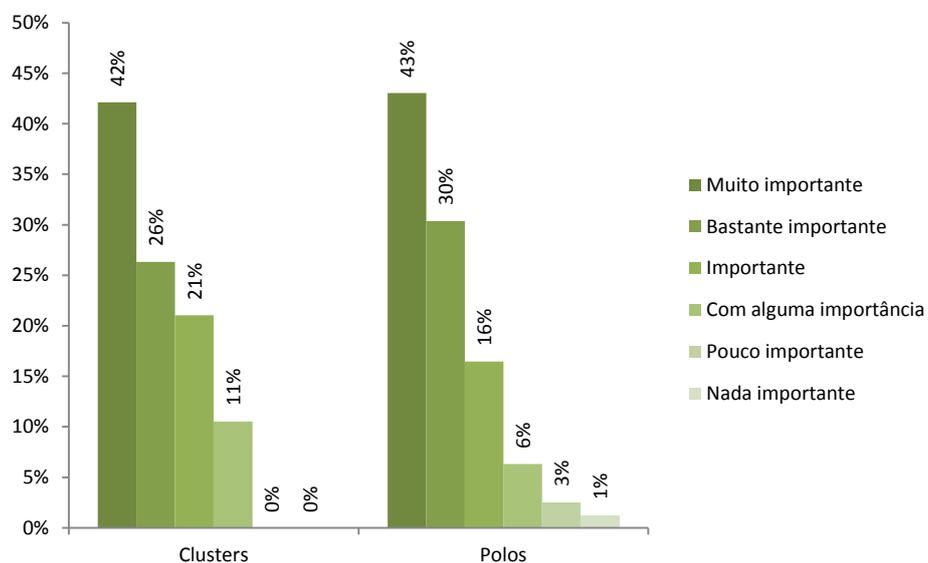
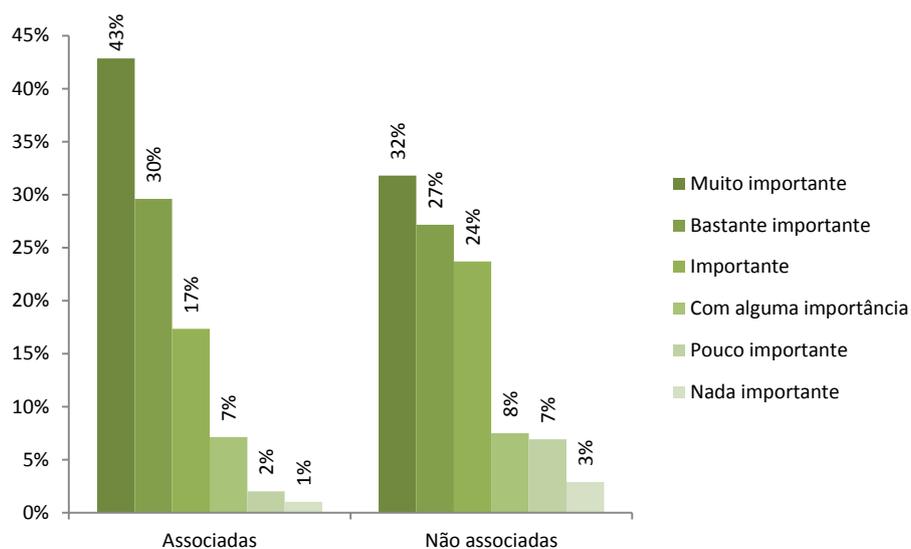




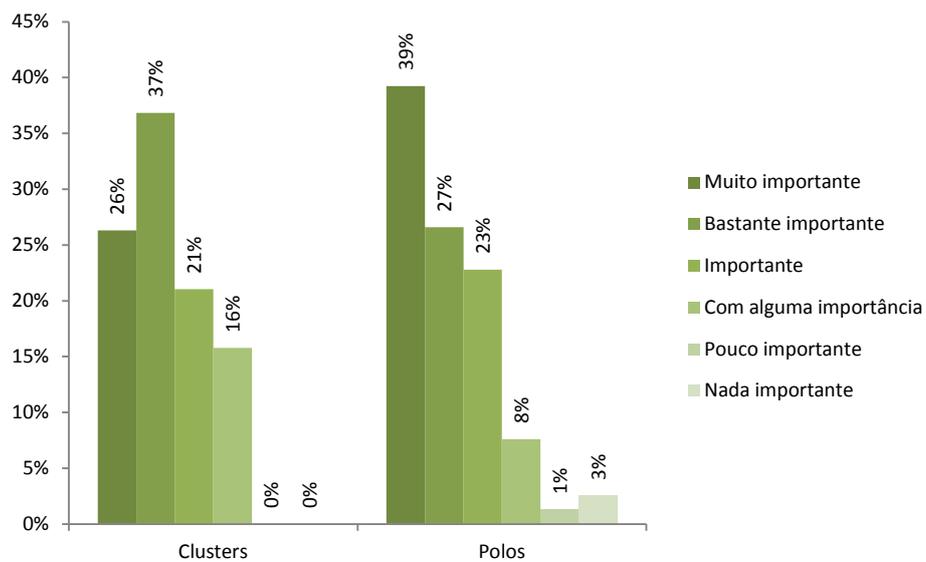
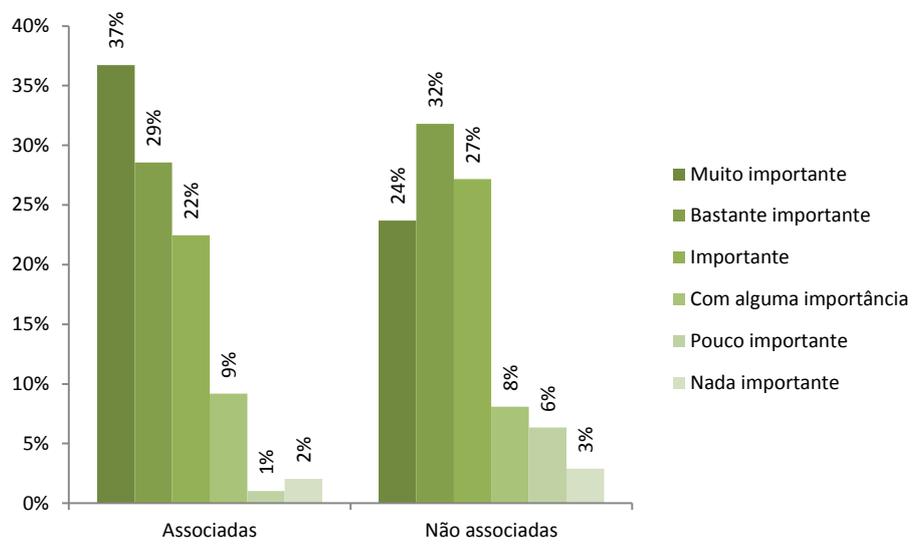
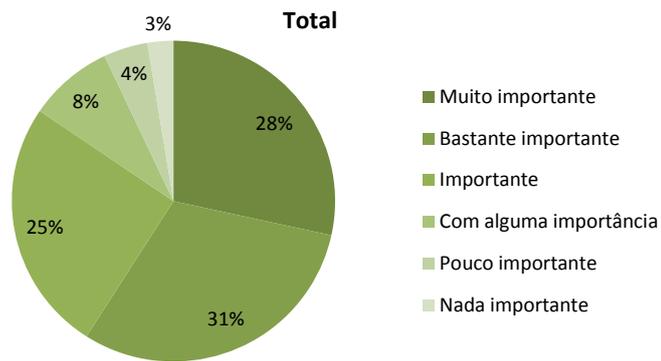
Existência de avisos para a apresentação de candidaturas específicas para determinados Polos ou Clusters

	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	97	76	58	20	14	6	0	271
Associados	42	29	17	7	2	1	0	98
Não Associados	55	47	41	13	12	5	0	173
Clusters	8	5	4	2	0	0	0	19
Polos	34	24	13	5	2	1	0	79

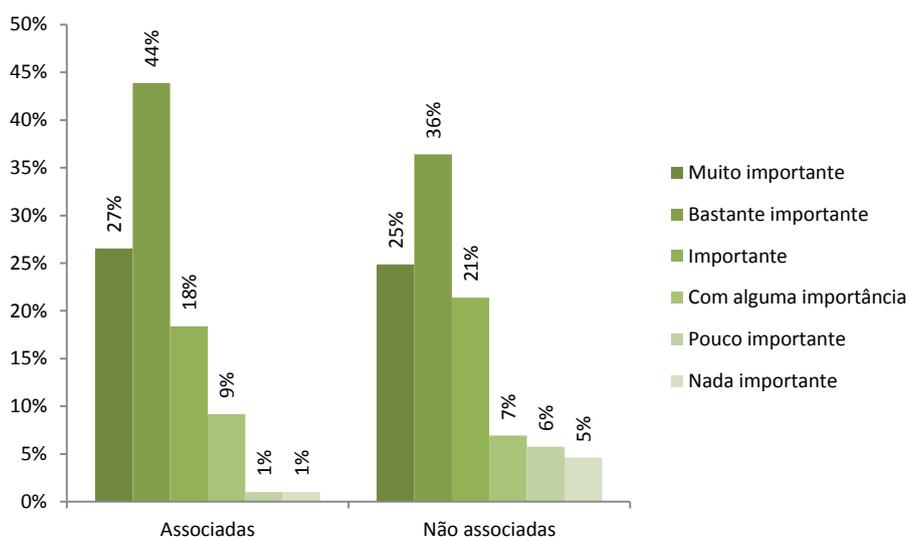
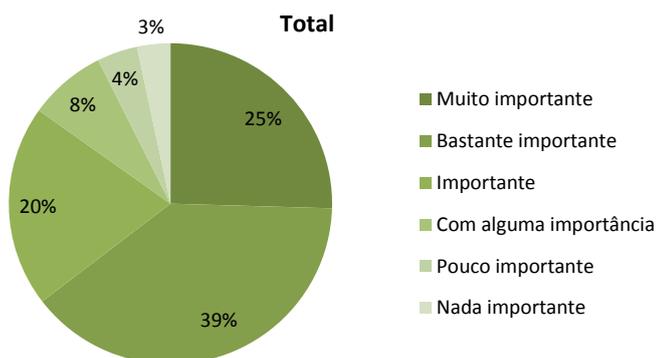


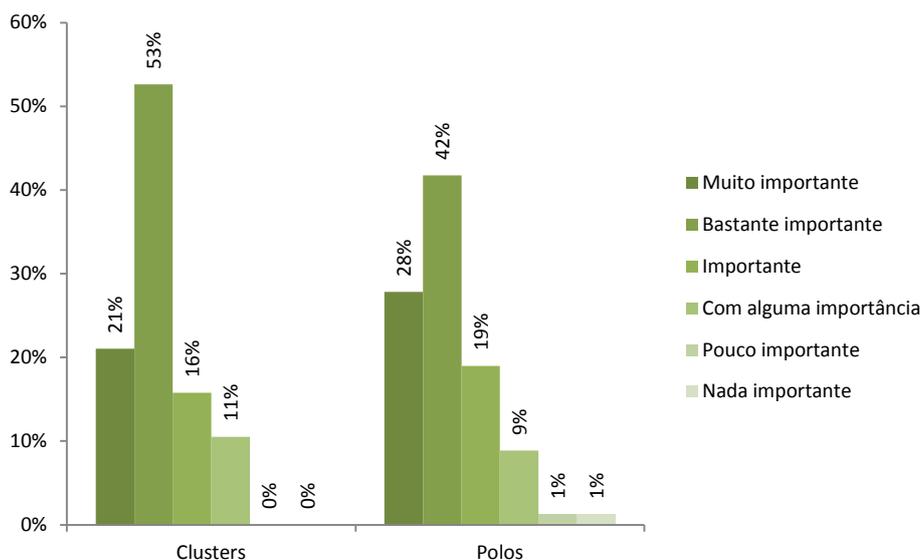


Existência de referenciais para enquadramento setorial e territorial dos Polos ou Clusters								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	77	83	69	23	12	7	0	271
Associados	36	28	22	9	1	2	0	98
Não Associados	41	55	47	14	11	5	0	173
Clusters	5	7	4	3	0	0	0	19
Polos	31	21	18	6	1	2	0	79

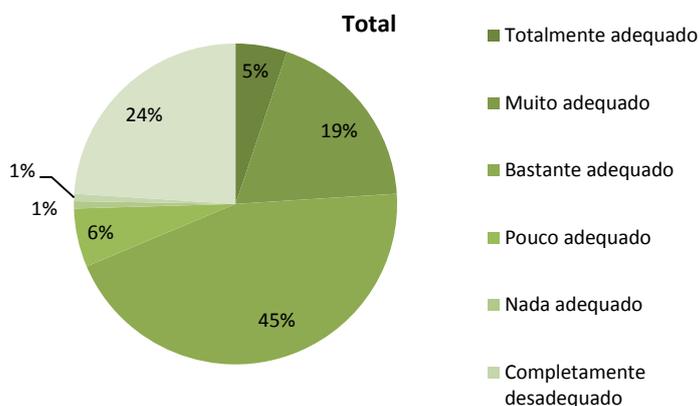


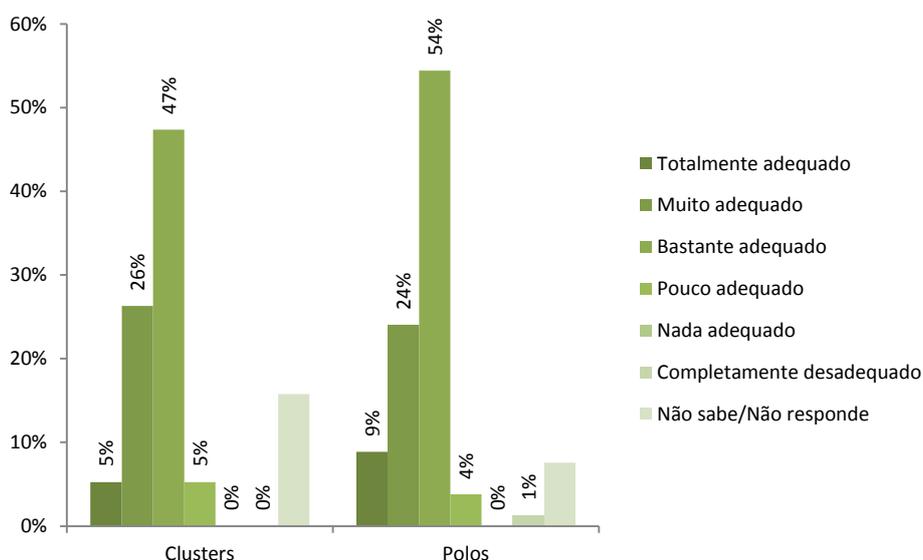
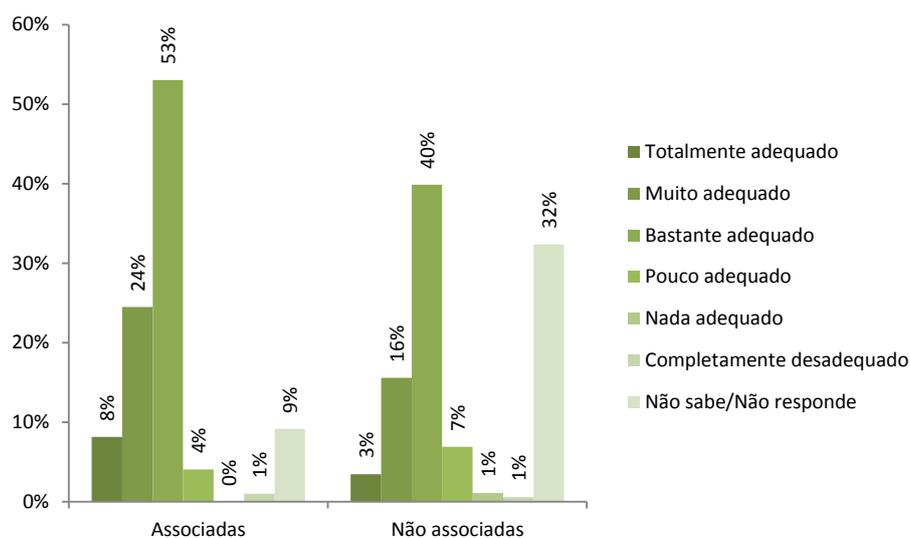
Existência de critérios de inserção de projetos nos Polos ou Clusters								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	69	106	55	21	11	9	0	271
Associados	26	43	18	9	1	1	0	98
Não Associados	43	63	37	12	10	8	0	173
Clusters	4	10	3	2	0	0	0	19
Polos	22	33	15	7	1	1	0	79





Em que medida o Enquadramento Sectorial e Territorial dos Polos ou Clusters é adequado?									
	Totalmente adequada	Muito adequada	Bastante adequada	Pouco adequada	Nada adequada	Completamente desadequada	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	14	51	121	16	2	2	65	0	271
Associados	8	24	52	4	0	1	9	0	98
Não associados	6	27	69	12	2	1	56	0	173
Clusters	1	5	9	1	0	0	3	0	19
Polos	7	19	43	3	0	1	6	0	79





Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

A base territorial pode não ter relevância directa para a estratégia de inovação.

A discriminação negativa da região de LVT não promove uma meritocracia da avaliação dos projetos. Não deveria existir.

Assegurar consulta regular aos órgãos de gestão do Polo/Cluster com vista a alinhamento das medidas de apoio com necessidades/estratégia do setor. Maior envolvimento dos Polos/Clusters na avaliação do mérito/enquadramento de projetos.

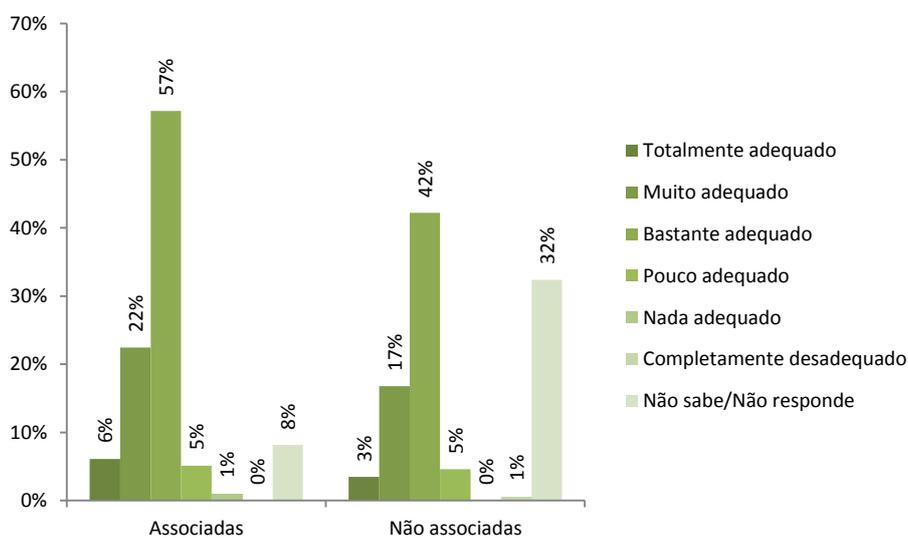
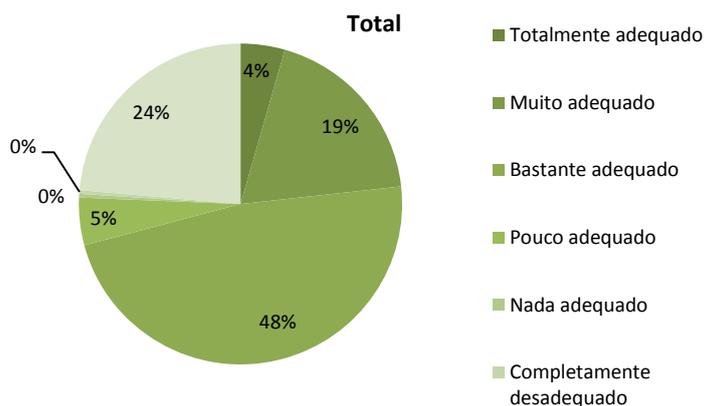
Dar aos Polos e Cluster uma orientação operacional para os mercados internacionais.

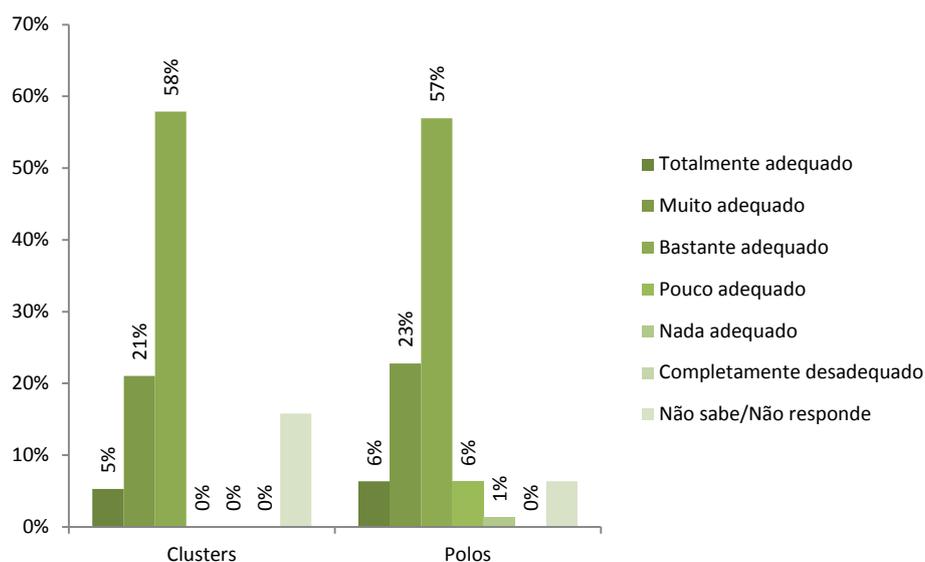
Existem Polos com um enquadramento setorial muito vasto.

Não existir mais de um Polos por setor industrial, ou a existirem, serem claras as áreas de intervenção de cada um.

No que diz respeito ao SI Qualificação PME não faz sentido a exclusão no âmbito geográfico e de alguns CAE associados à agroindústria do mar. Portugal não pode apresentar-se ao Mundo amputado, necessita mostrar a sua variedade e excelência como um todo.

Em que medida os critérios de inserção dos projetos nos Polos ou <i>Clusters</i> são adequados?									
	Totalmente adequada	Muito adequada	Bastante adequada	Pouco adequada	Nada adequada	Completamente desadequada	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	51	129	13	1	1	64	0	271
Associados	6	22	56	5	1	0	8	0	98
Não associados	6	29	73	8	0	1	56	0	173
Clusters	1	4	11	0	0	0	3	0	19
Polos	5	18	45	5	1	0	5	0	79





Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

Assegurar consulta regular aos órgãos de gestão do Polo/Cluster com vista a alinhamento das medidas de apoio com necessidades/estratégia do setor. Maior envolvimento dos Polos/Clusters na avaliação do mérito/enquadramento de projetos

Há determinados CAE que não se encontram previstos como nucleares ou completares e que deveriam estar.

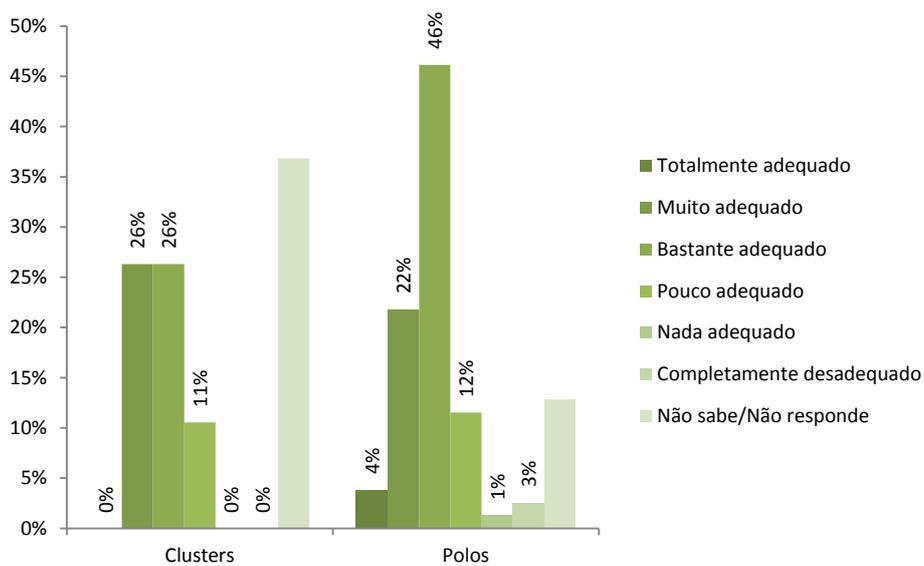
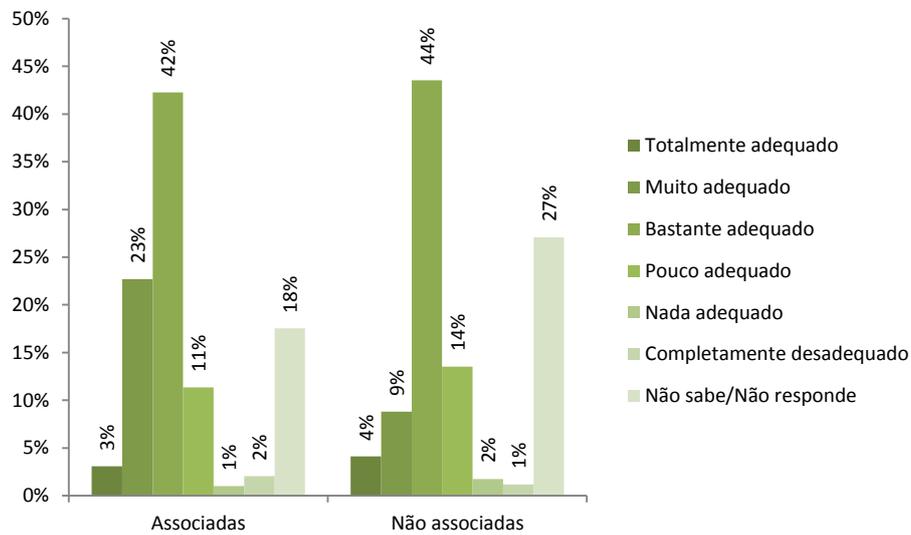
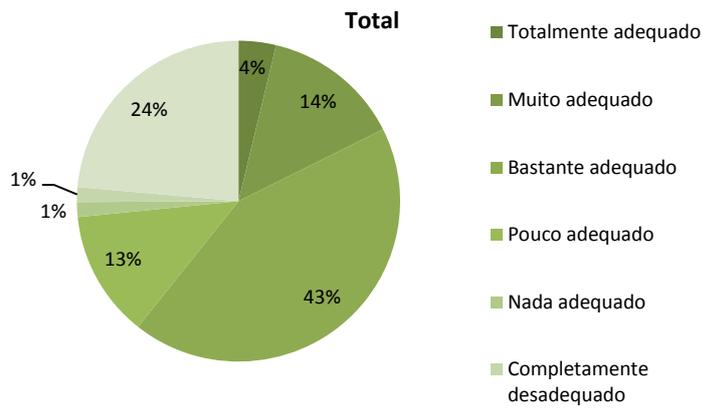
Haver um critério de enquadramento científico e tecnológico não identificado à partida, de forma que possam surgir ideias disruptivas, as quais seriam sujeitas a aprovação pelo Polo, à semelhança do que acontece com o enquadramento FET do FP7.

Maior abrangência de critérios, que permitam a inserção de um leque mais alargado de projetos na mesma área.

Melhor comunicação do enquadramento dos projetos aos associados. Acompanhamento mais próximo da candidatura. Nomeação de um elemento do Polo para acompanhar a definição e alinhamento do projeto com a estratégia do Polo.

Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?

	Totalmente adequada	Muito adequada	Bastante adequada	Pouco adequada	Nada adequada	Completamente desadequada	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	10	37	115	34	4	4	63	4	267
Associados	3	22	41	11	1	2	17	1	97
Não associados	7	15	74	23	3	2	46	3	170
Clusters	0	5	5	2	0	0	7	0	19
Polos	3	17	36	9	1	2	10	1	78



Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

Agilização e rapidez na conclusão/aprovação do processo de candidatura.

Cumprir os prazos definidos nos Avisos de Abertura para Comunicação da Decisão.

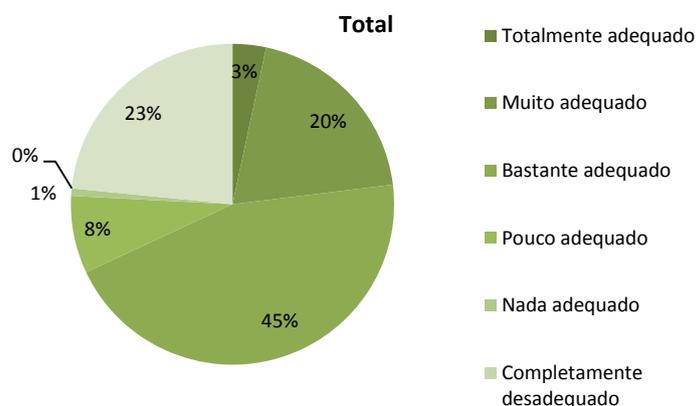
Melhorar a comunicação durante a fase de formalização dos projetos. Informar devidamente e atempadamente as entidades dos prazos e requisitos.

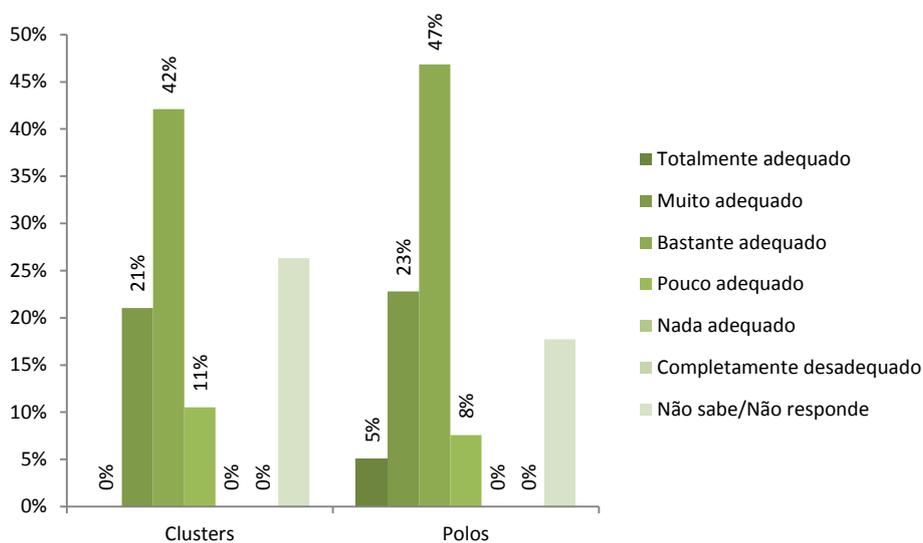
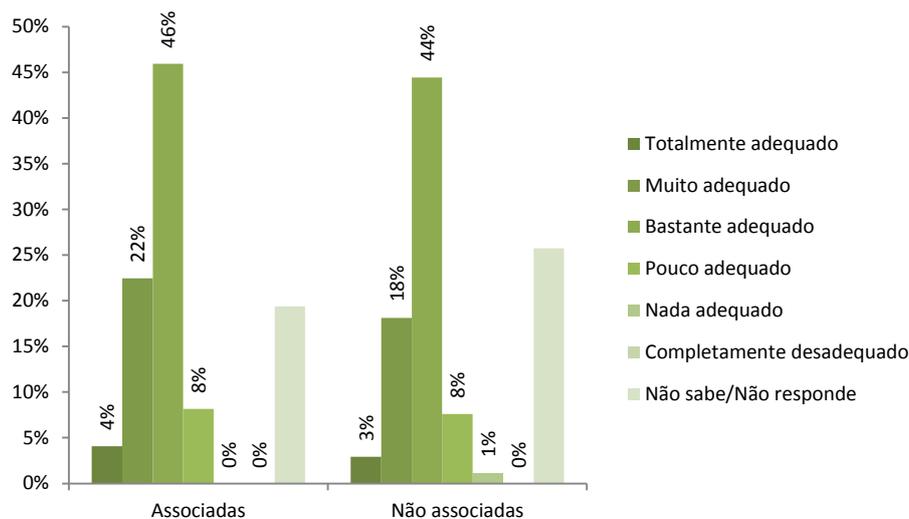
O tempo de selecção de projetos devia ser reduzido, de forma a empresa não ter de esperar tanto tempo para saber se pode ou não avançar com um determinado projeto, podendo correr o risco de se atrasar no estado da técnica ou ataque ao mercado.

Os prazos deviam aproximar-se do anunciado.

Em que medida a grelha de mérito usada no processo de selecção foi adequada?

	Totalmente adequada	Muito adequada	Bastante adequada	Pouco adequada	Nada adequada	Completament e desadequada	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	9	53	121	21	2	0	63	2	269
Associados	4	22	45	8	0	0	19	0	98
Não associados	5	31	76	13	2	0	44	2	171
Clusters	0	4	8	2	0	0	5	0	19
Polos	4	18	37	6	0	0	14	0	79





Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

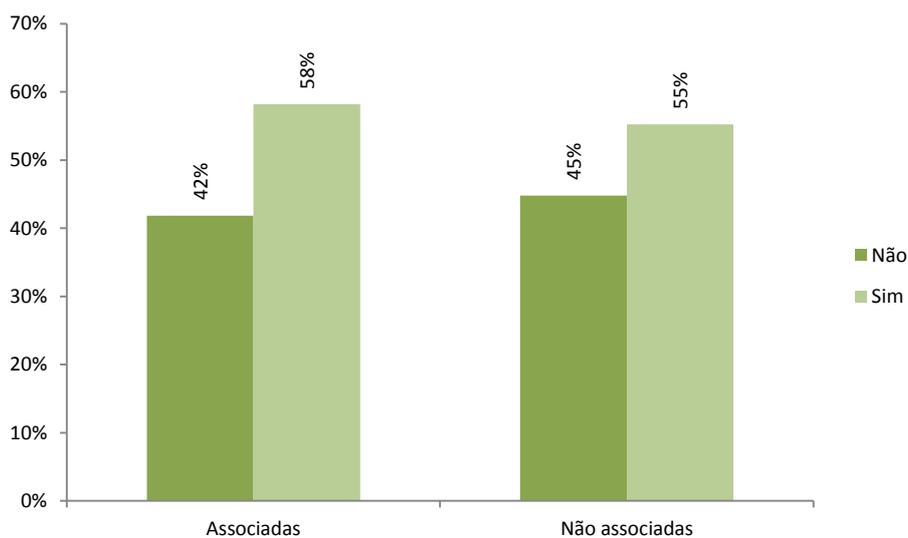
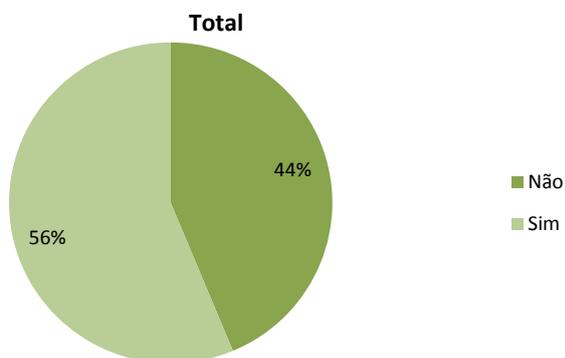
Alguns critérios, por exemplo do SI Inovação, não se consegue perceber as suas vantagens como o Nível de valor acrescentado conjuntamente com geração de valor. Se por um lado o VAB tiver um crescimento acentuado face ao ano pré projeto da entender que o montante aplicado no projeto é insignificante, o que é errado porque não se tem em conta factor alavancagem um projeto com custos reduzidos não é impeditivo de geração de grande VN futuros...por outro lado se o VAB não crescer muito o nível de valor acrescentado é baixo face VN...os critérios deviam incidir sobre evolução do VAB e VN...

Os projetos deverão ser avaliados não apenas segundo as dimensões duma grelha fechada (fator importante, indiscutivelmente), mas olhando também, porventura através dum painel de análise tipo "junta", numa perspetiva mais lata e percebendo e contextualizando os méritos e deméritos observados na grelha, dando-lhes - dessa forma - mais substância e encaixe no ambiente real (por exemplo a análise de rácios financeiros, hoje - no ambiente que vivemos - penalizadora em muitos casos de avaliação). Um projeto bem classificado poderá até perder espaço nesta última etapa e um pior classificado na análise "mais cega" até poderá reforçar a sua posição. Em resumo, a classificação não deve ser exclusivamente uma fórmula matemática ou aproximar-se disso, antes deve receber várias dimensões de análise (não deixando cair a importância da análise mais fria e de "grelha" como antes se refere.

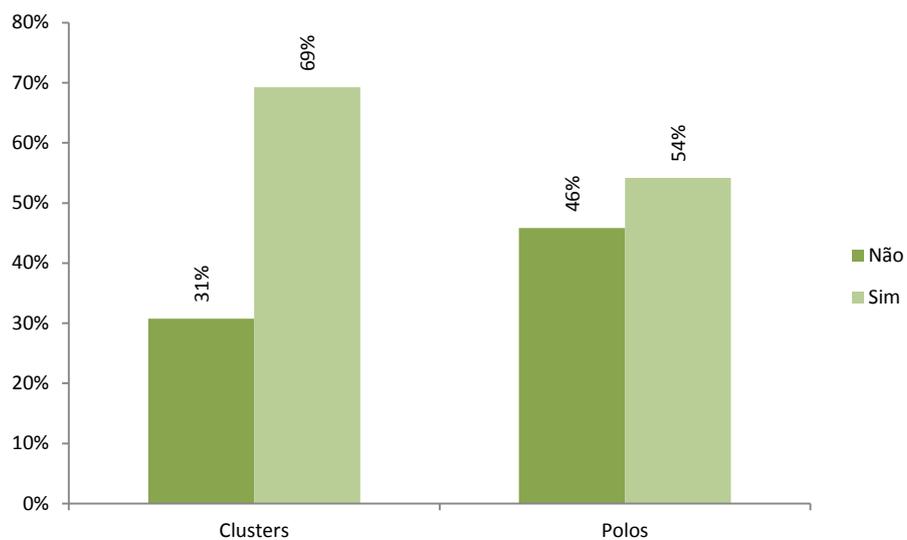
RESULTADOS DOS PROJETOS APROVADOS NO ÂMBITO DO QREN COM ENQUADRAMENTO EM POLOS OU CLUSTERS⁴

Existiu um aumento do volume de negócios internacional da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito QREN com enquadramento em Polos ou *Clusters*?

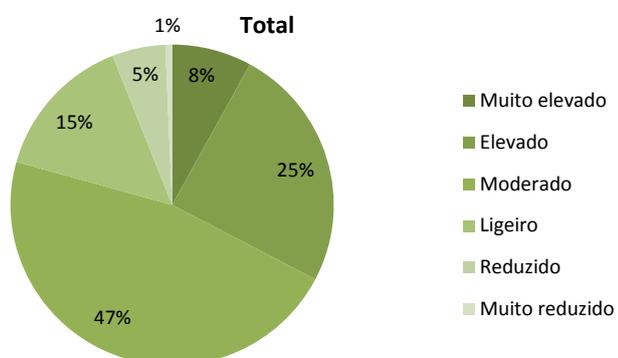
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	118	152	0	270
Associados	41	57	0	98
Não associados	77	95	0	172
Clusters	8	18	0	26
Polos	33	39	0	72

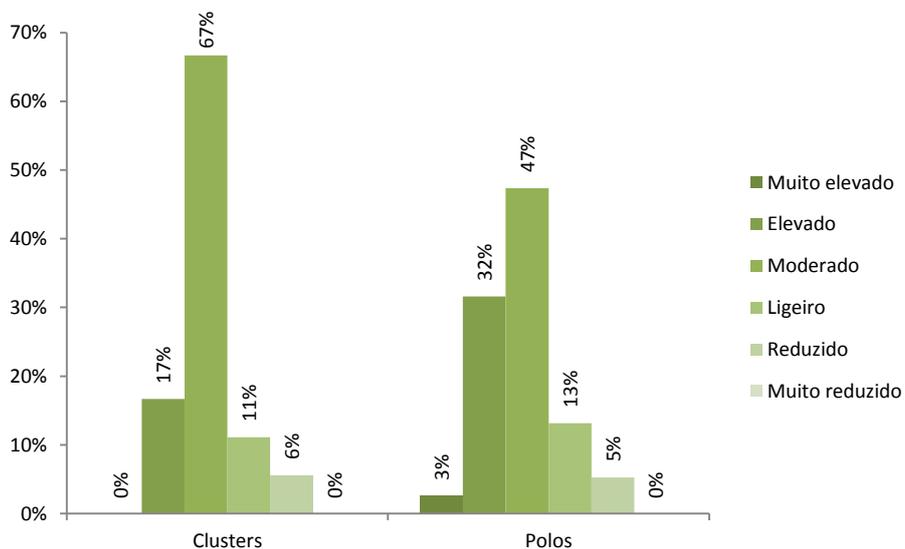
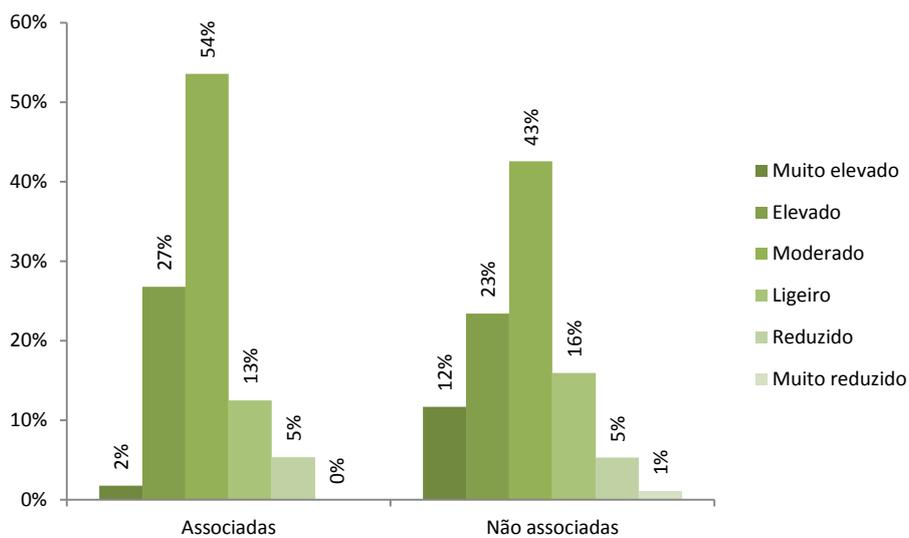


⁴ No tratamento dos dados referentes às questões seguintes foi considerada a EEC na qual está(ão) enquadrado(s) o(s) projeto(s) promovido(s) pela empresa e não a EEC da qual a empresa é associada.



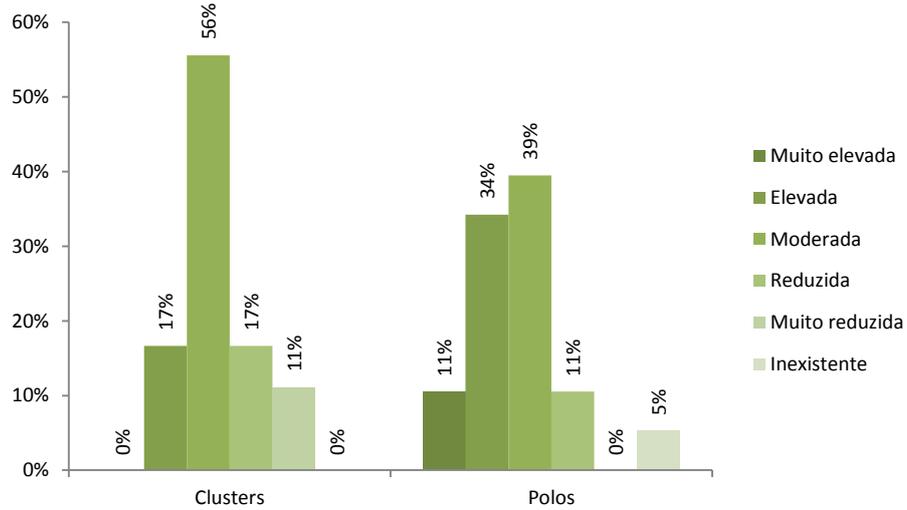
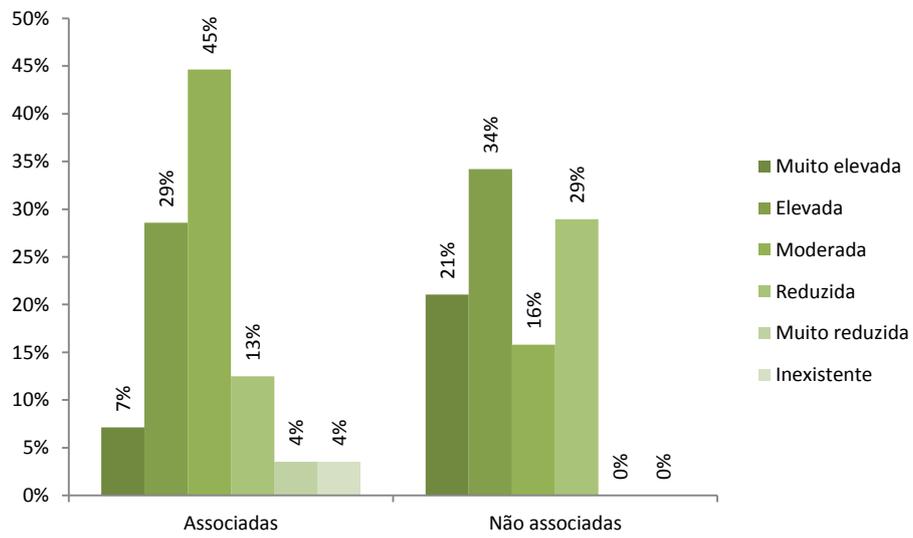
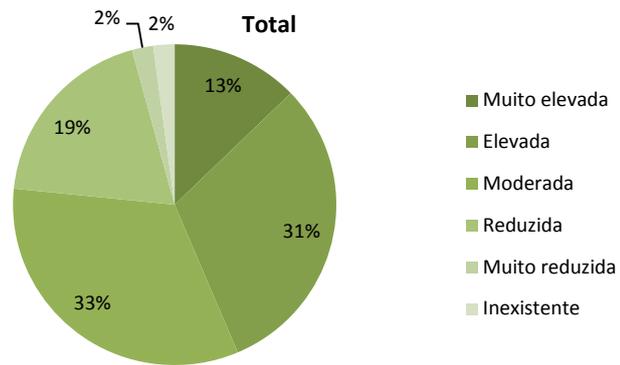
Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	37	70	22	8	1	2	150
Associados	1	15	30	7	3	0	1	56
Não Associados	11	22	40	15	5	1	1	94
Clusters	0	3	12	2	1	0	0	18
Polos	1	12	18	5	2	0	1	38



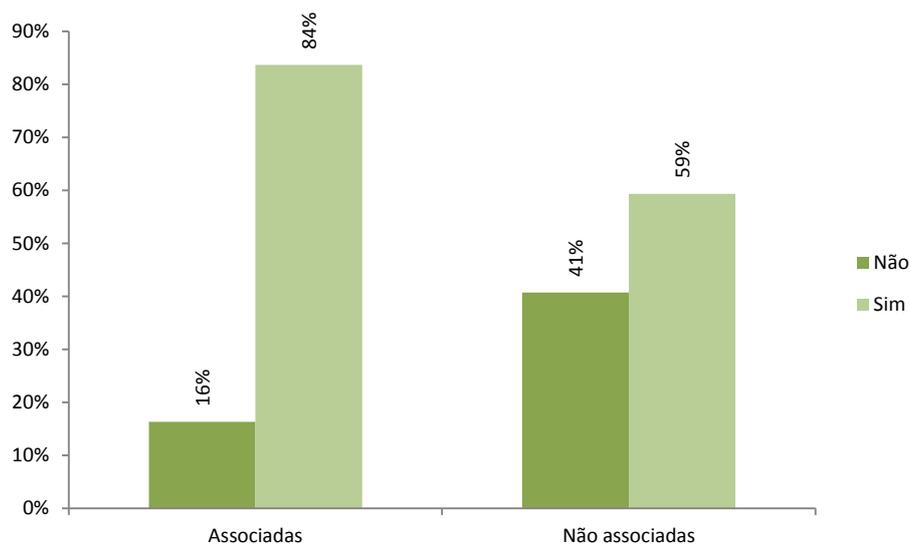
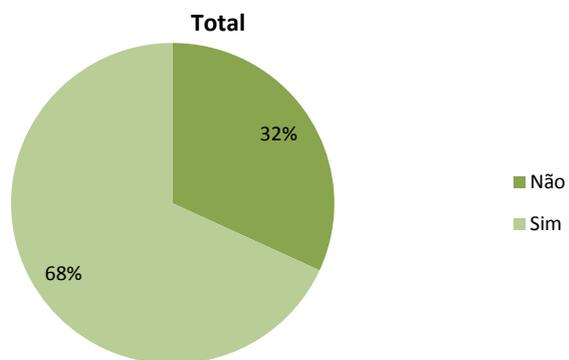


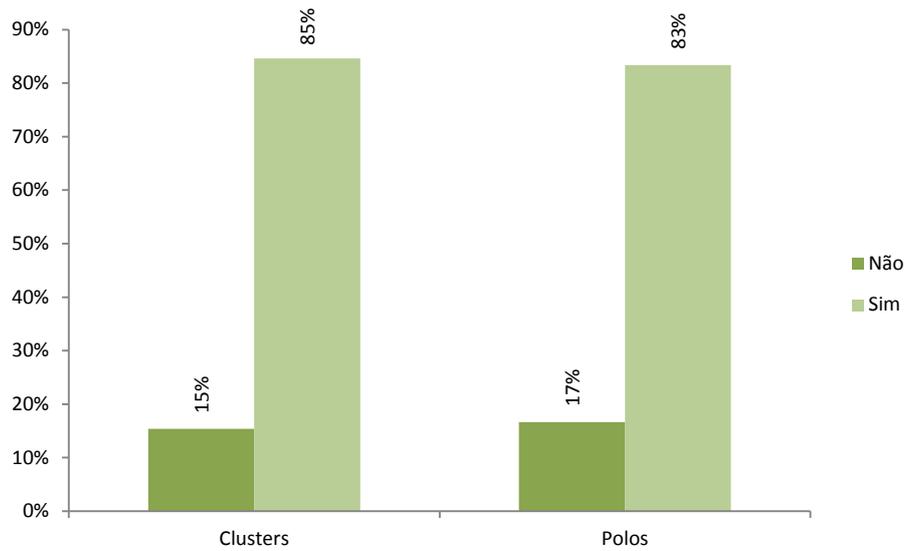
Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	29	31	18	2	2	58	94
Associados	4	16	25	7	2	2	1	56
Não Associados	8	13	6	11	0	0	57	38
Clusters	0	3	10	3	2	0	0	18
Polos	4	13	15	4	0	2	1	38

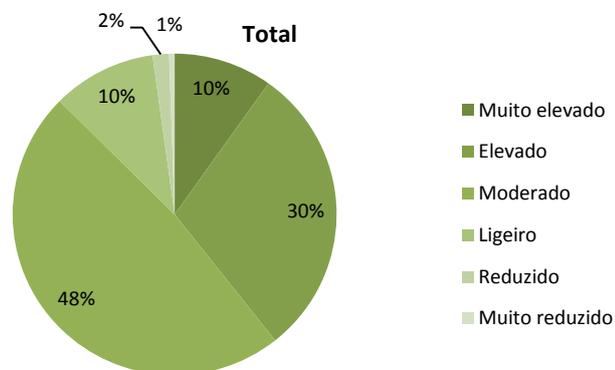


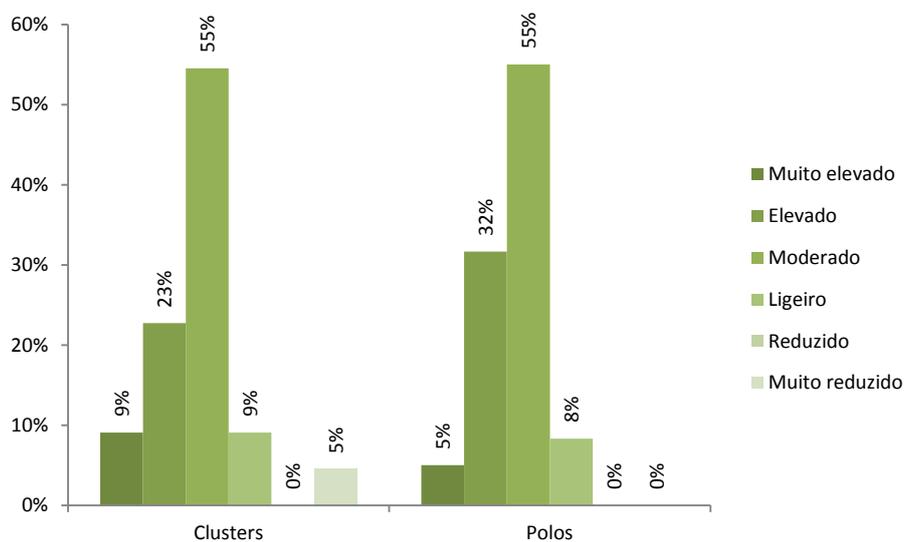
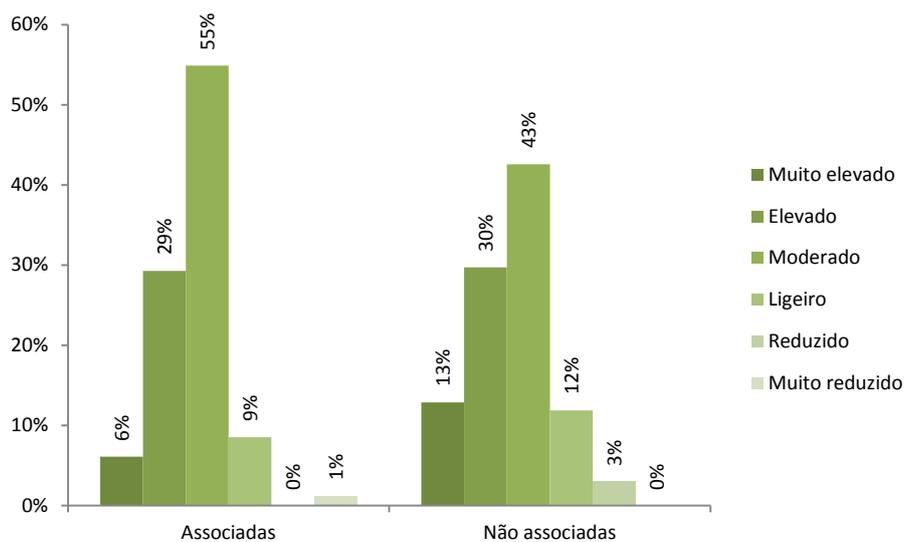
Existiu um aumento do total de despesas da empresa em I&D desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	86	184	0	270
Associados	16	82	0	98
Não associados	70	102	0	172
Clusters	4	22	0	26
Polos	12	60	0	72



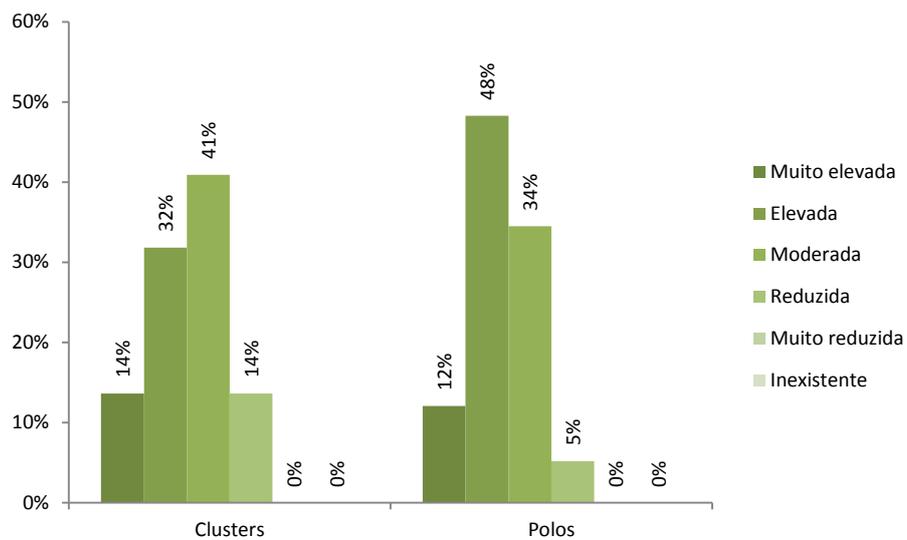
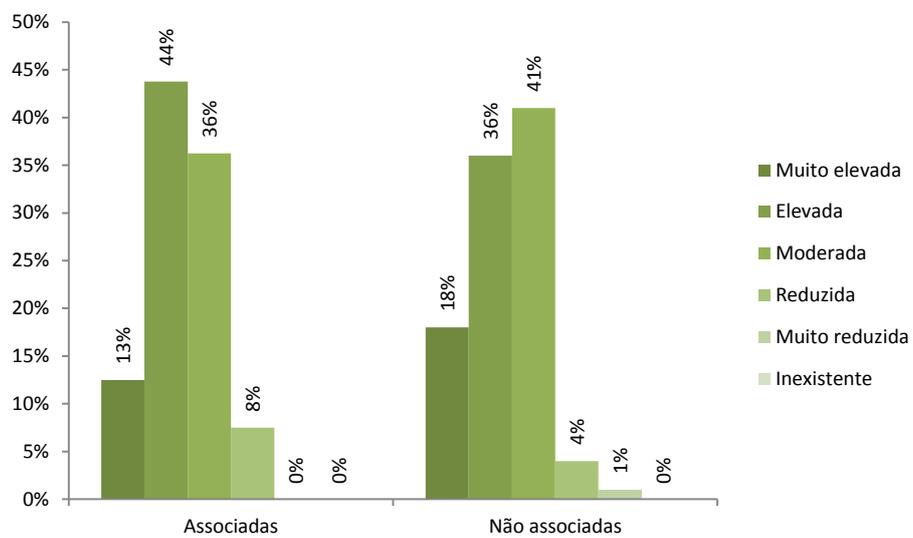
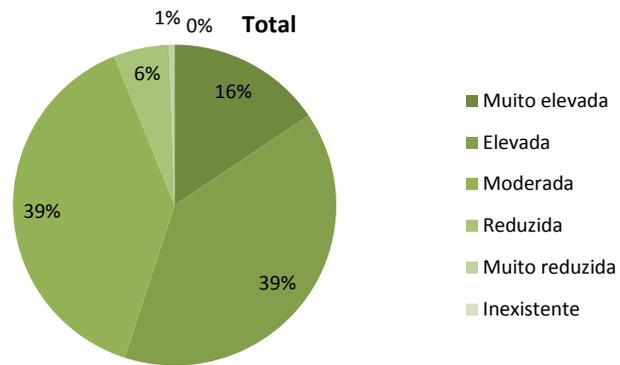


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	54	88	19	3	1	1	183
Associados	5	24	45	7	0	1	0	82
Não Associados	13	30	43	12	3	0	1	101
Clusters	2	5	12	2	0	1	0	22
Polos	3	19	33	5	0	0	0	60



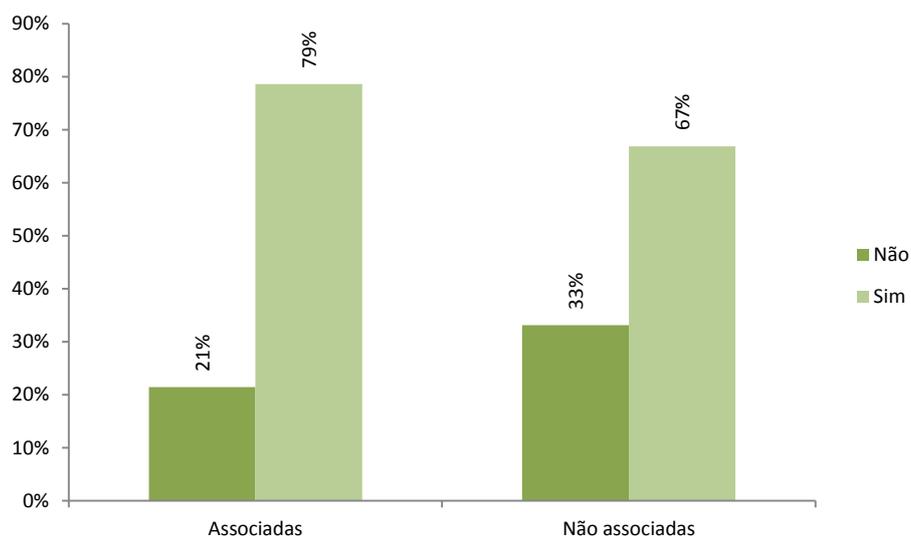
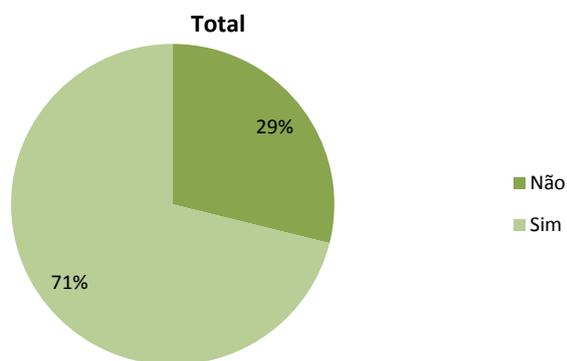


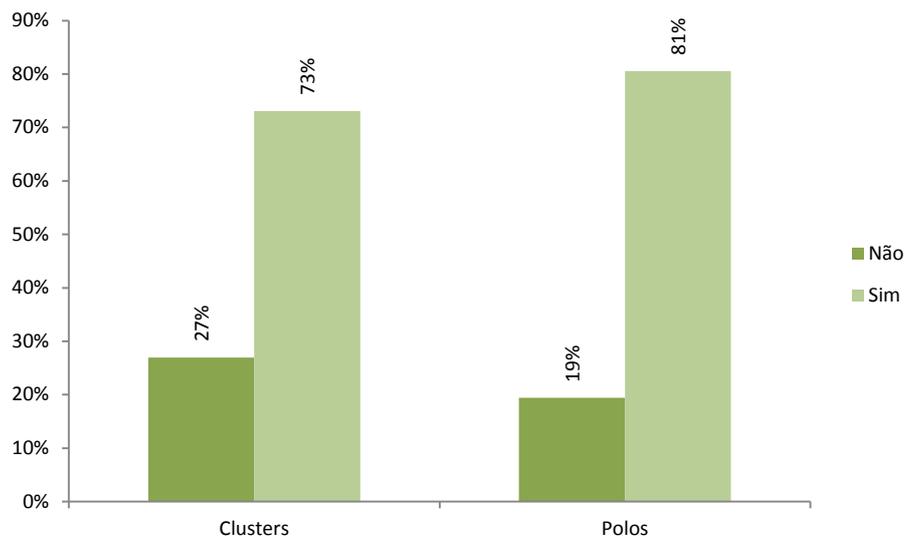
Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	28	71	70	10	1	0	4	180
Associados	10	35	29	6	0	0	2	80
Não Associados	18	36	41	4	1	0	2	100
Clusters	3	7	9	3	0	0	0	22
Polos	7	28	20	3	0	0	2	58



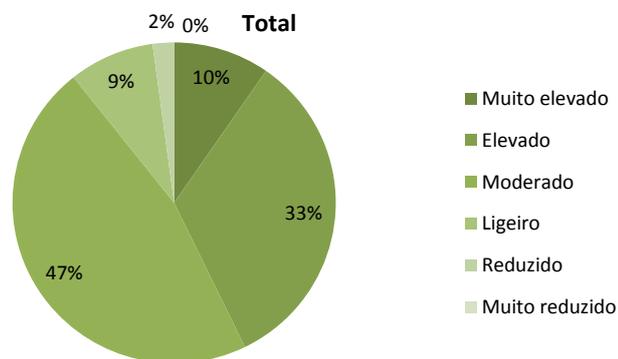
Existiu um aumento dos investimento em fatores dinâmicos de competitividade na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?

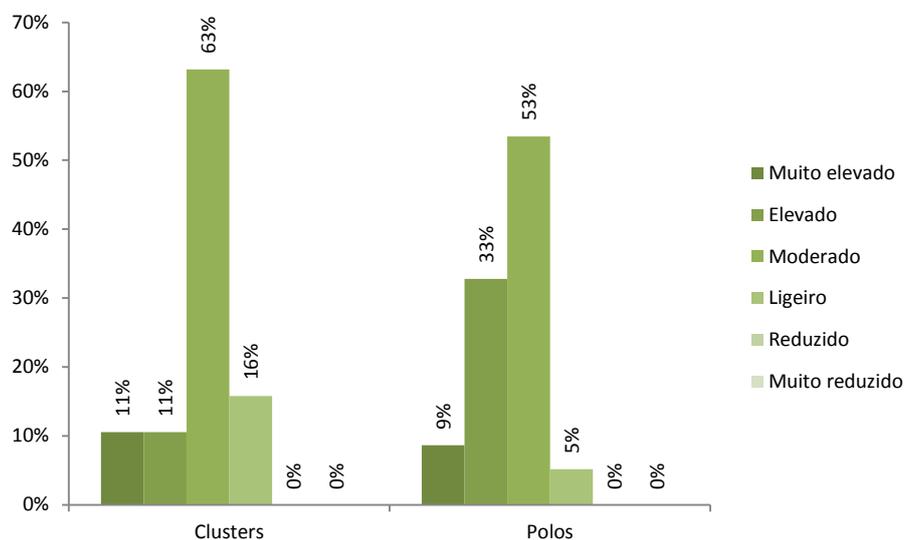
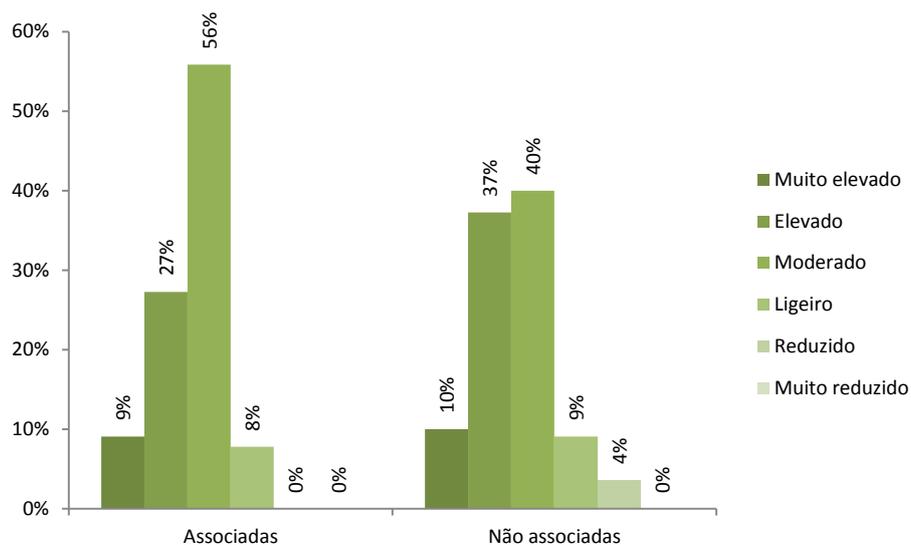
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	78	192	0	270
Associados	21	77	0	98
Não associados	57	115	0	172
Clusters	7	19	0	26
Polos	14	58	0	72



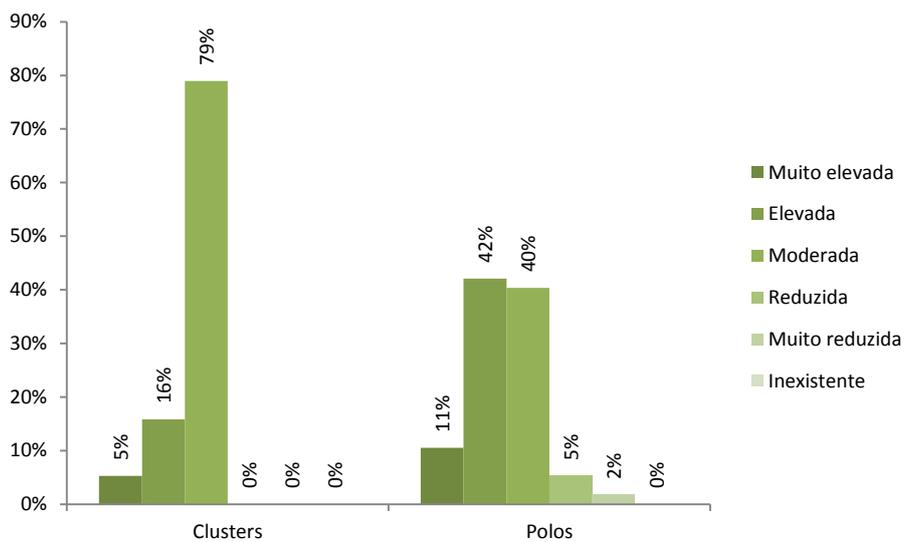
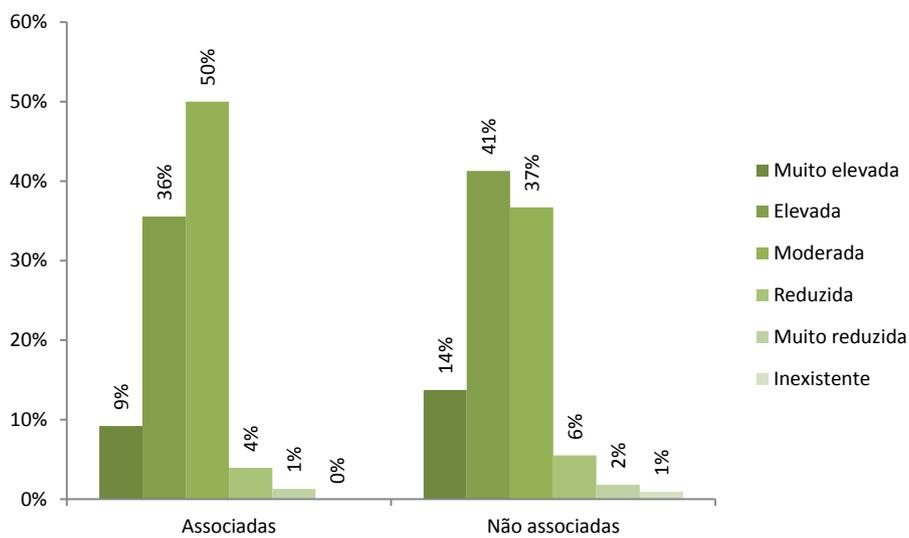
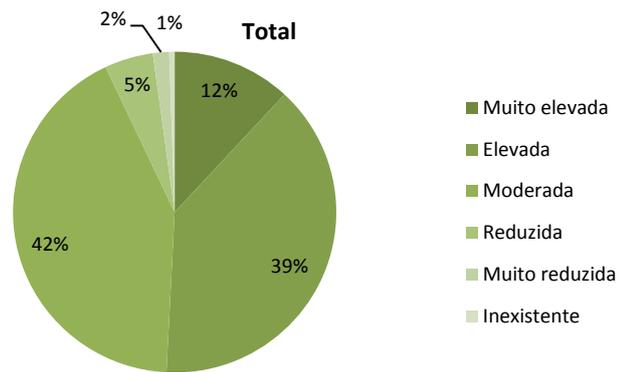


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	62	87	16	4	0	5	187
Associados	7	21	43	6	0	0	0	77
Não Associados	11	41	44	10	4	0	5	110
Clusters	2	2	12	3	0	0	0	19
Polos	5	19	31	3	0	0	0	58

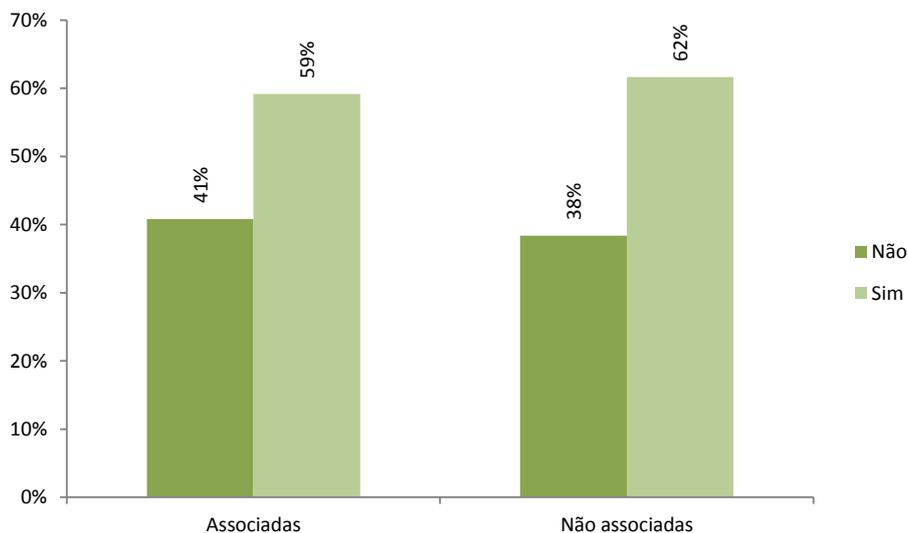
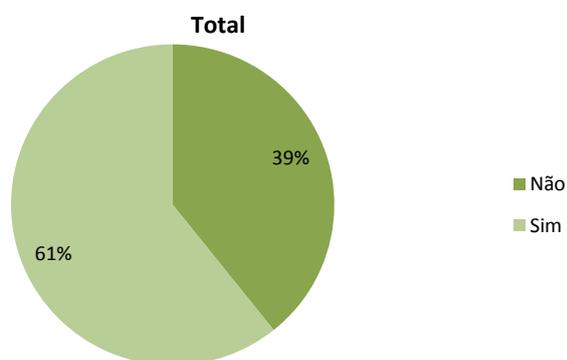


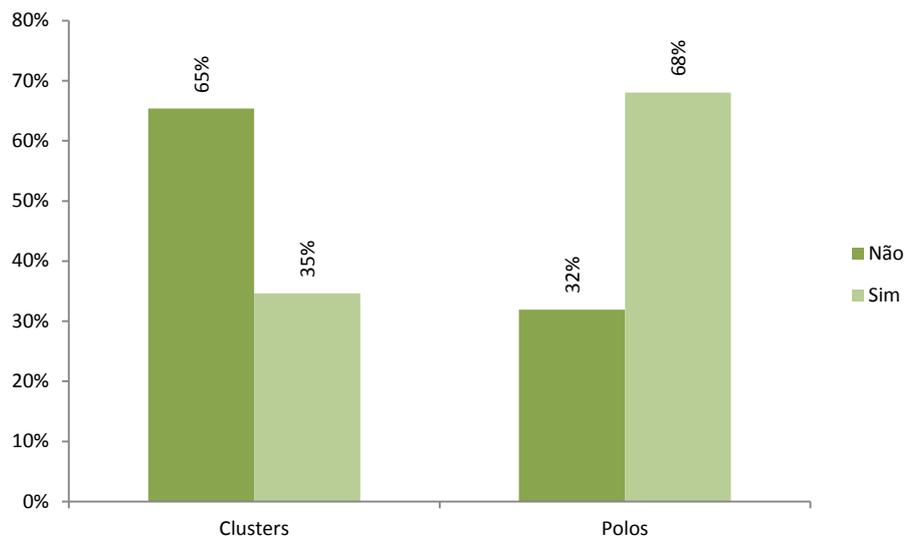


Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	22	72	78	9	3	1	7	185
Associados	7	27	38	3	1	0	1	76
Não Associados	15	45	40	6	2	1	6	109
Clusters	1	3	15	0	0	0	0	19
Polos	6	24	23	3	1	0	1	57

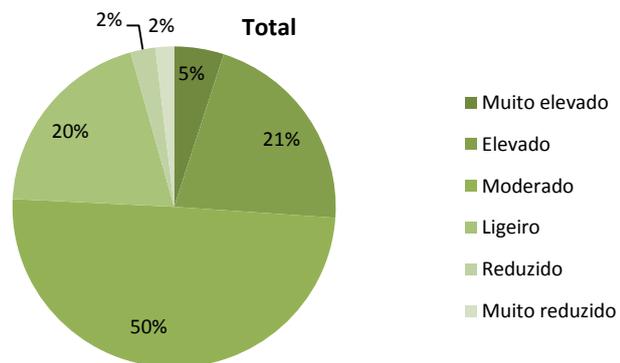


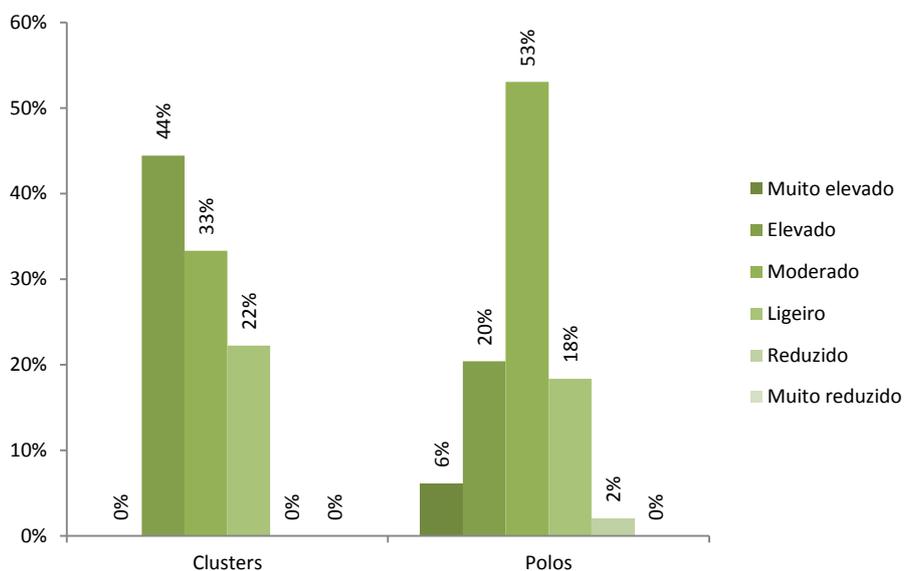
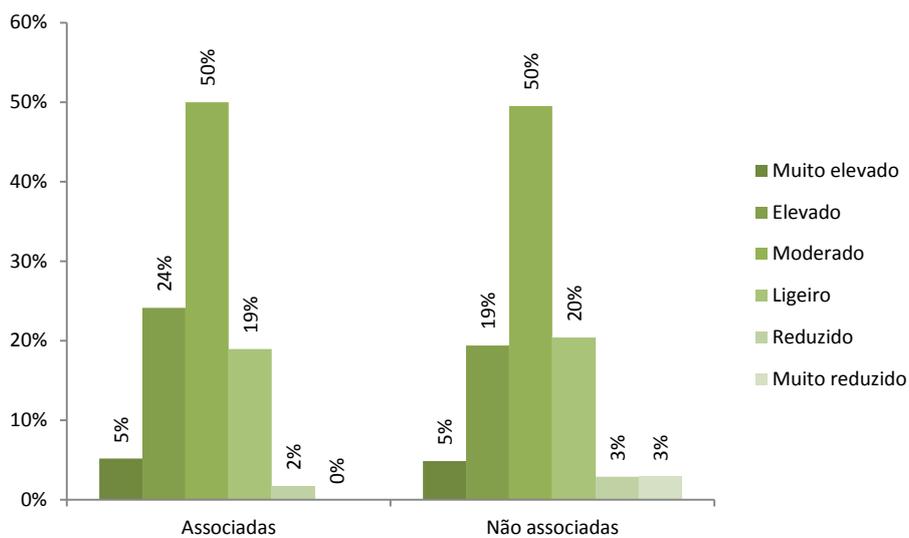
Existiu um aumento do número total de quadros técnicos superiores na empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	106	164	0	270
Associados	40	58	0	98
Não associados	66	106	0	172
Clusters	17	9	0	26
Polos	23	49	0	72



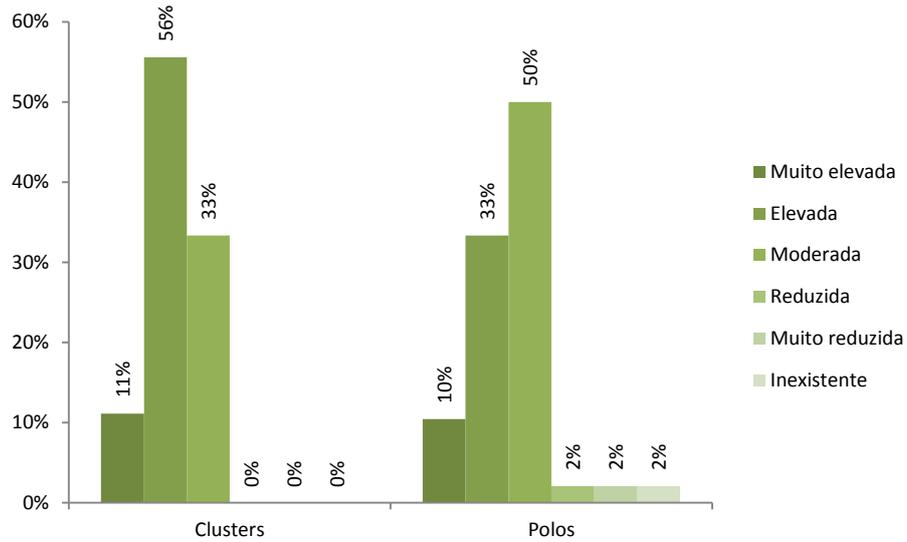
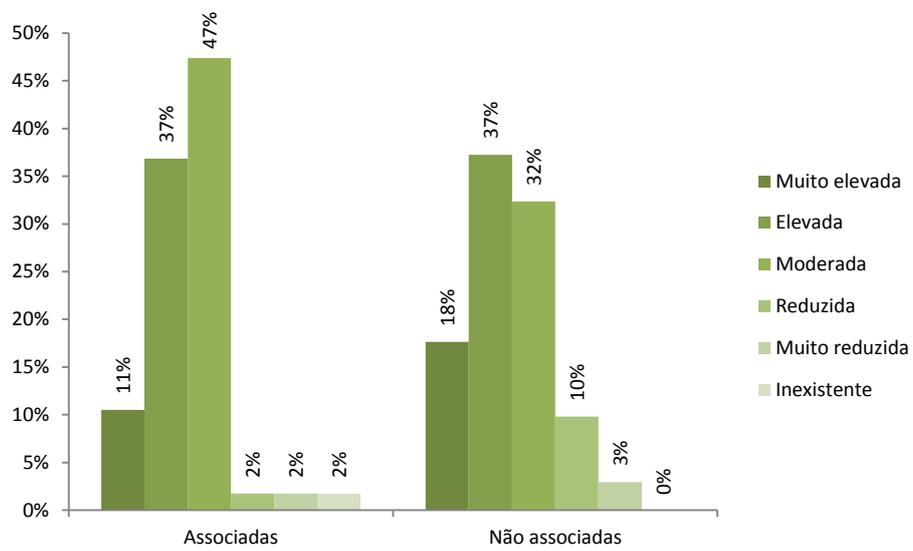
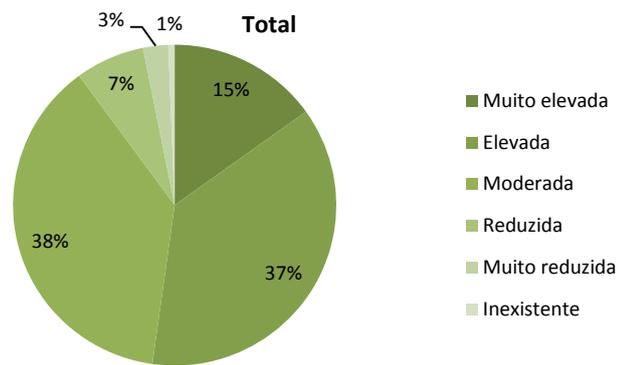


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	8	34	80	32	4	3	3	161
Associados	3	14	29	11	1	0	0	58
Não Associados	5	20	51	21	3	3	3	103
Clusters	0	4	3	2	0	0	0	9
Polos	3	10	26	9	1	0	0	49



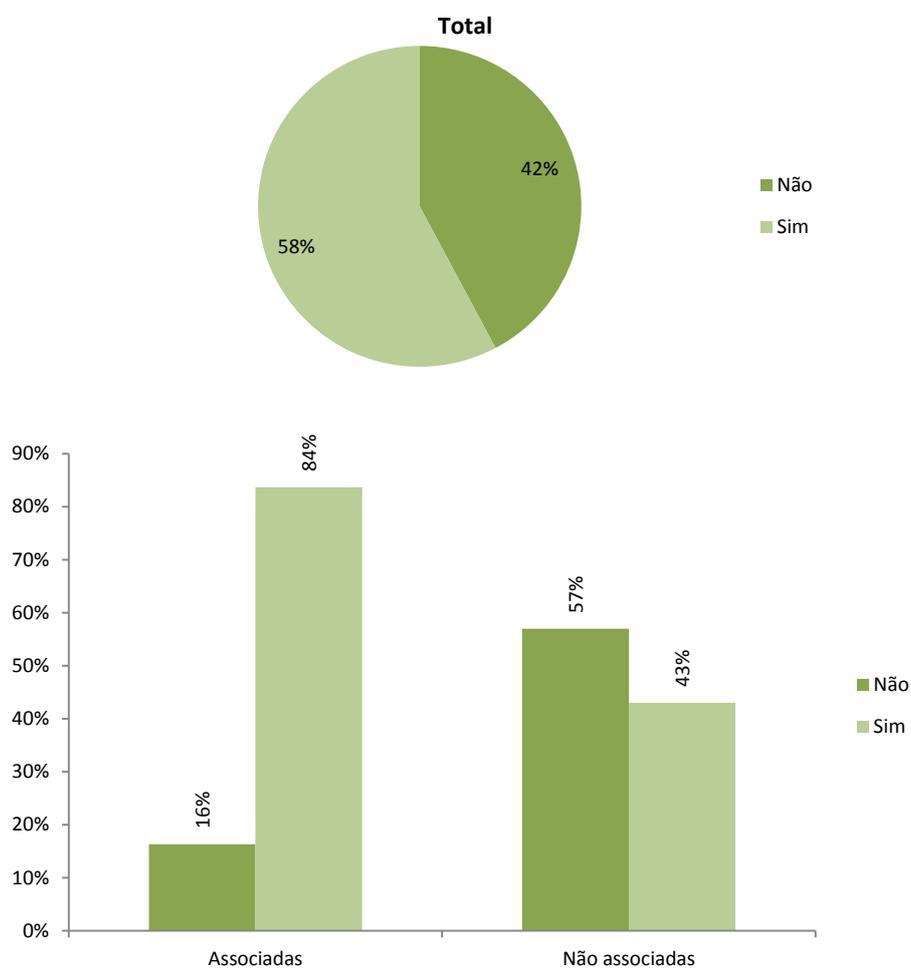


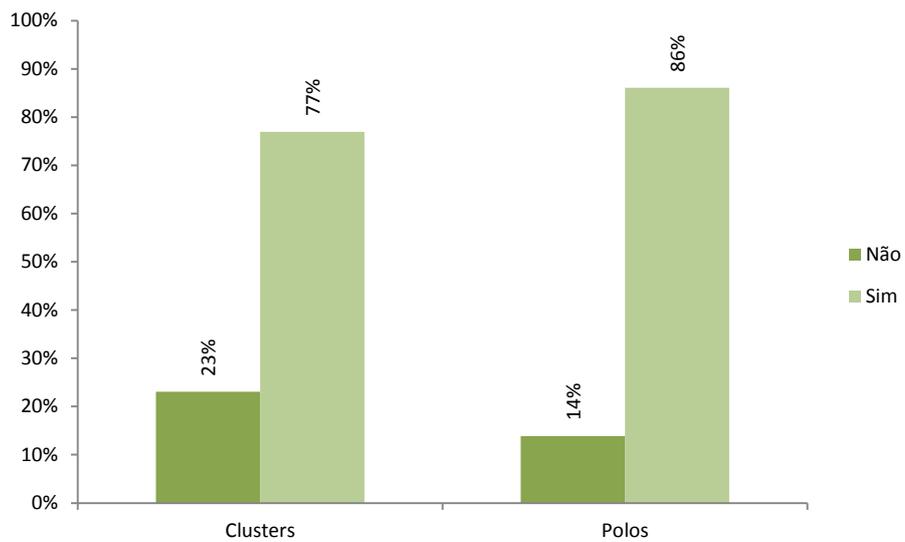
Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	59	60	11	4	1	5	159
Associados	6	21	27	1	1	1	1	57
Não Associados	18	38	33	10	3	0	4	102
Clusters	1	5	3	0	0	0	0	9
Polos	5	16	24	1	1	1	1	48



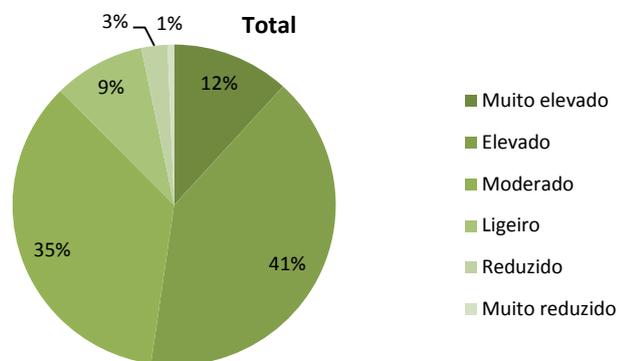
Existiu um aumento dos laços de cooperação da empresa com instituições do Sistema Científico e Tecnológico desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou *Clusters*?

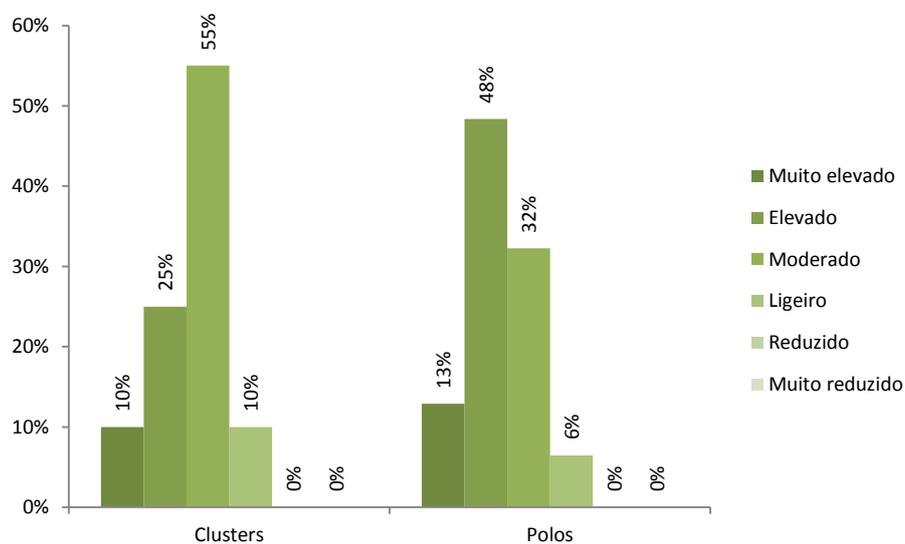
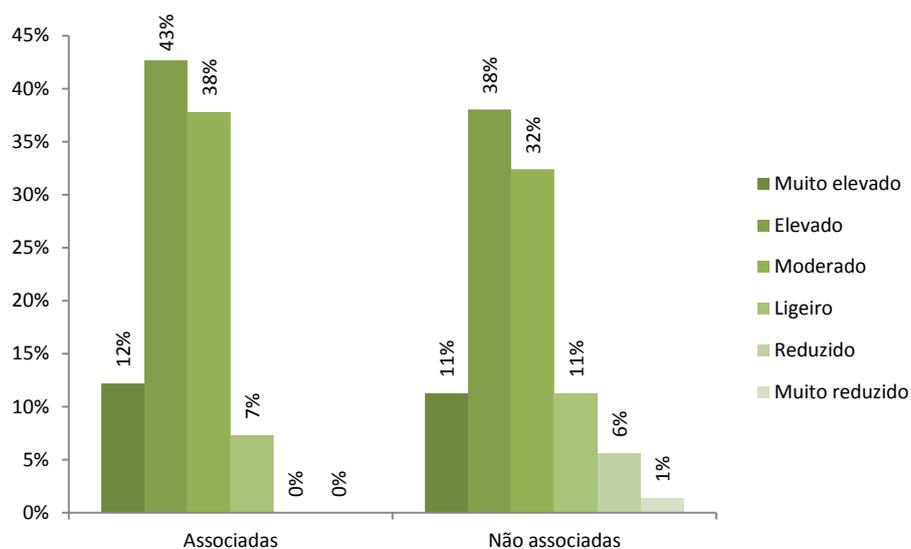
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	114	156	0	270
Associados	16	82	0	98
Não associados	98	74	0	172
Clusters	6	20	0	26
Polos	10	62	0	72



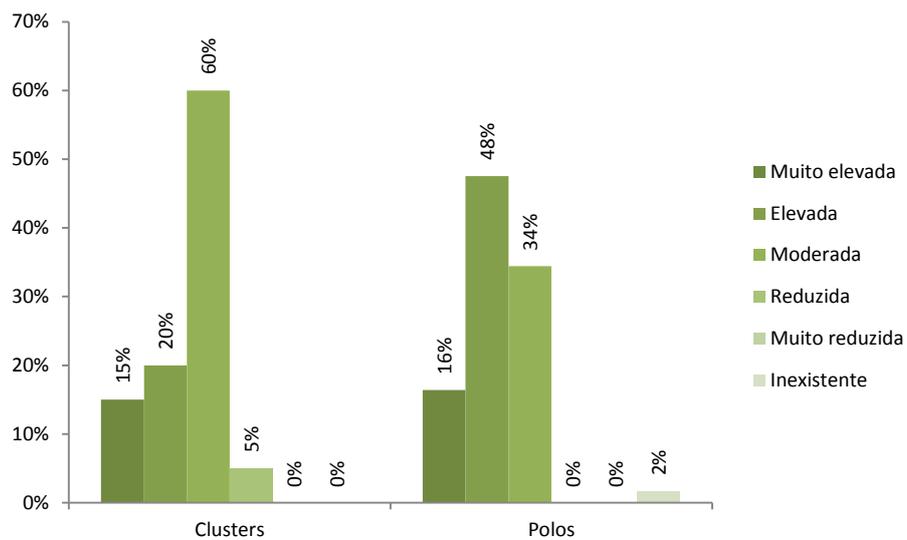
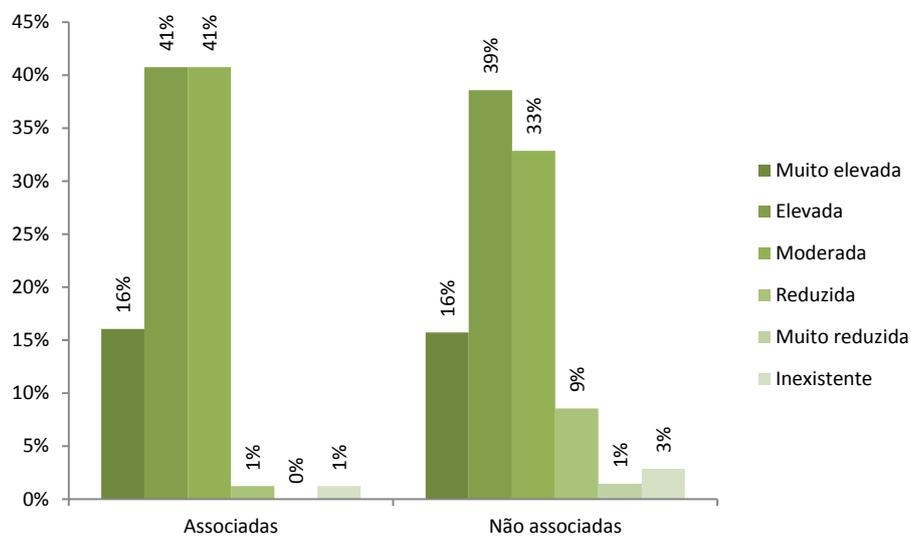
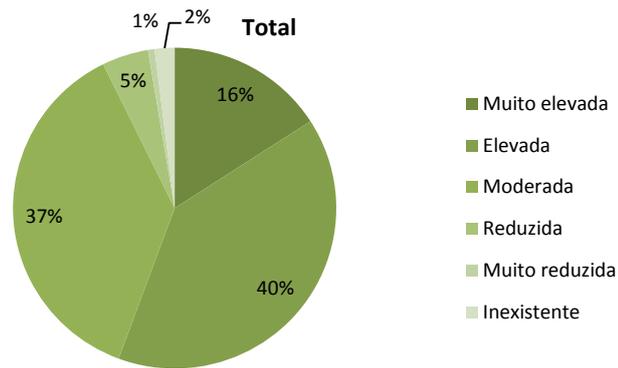


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	62	54	14	4	1	3	153
Associados	10	35	31	6	0	0	0	82
Não Associados	8	27	23	8	4	1	3	71
Clusters	2	5	11	2	0	0	0	20
Polos	8	30	20	4	0	0	0	62

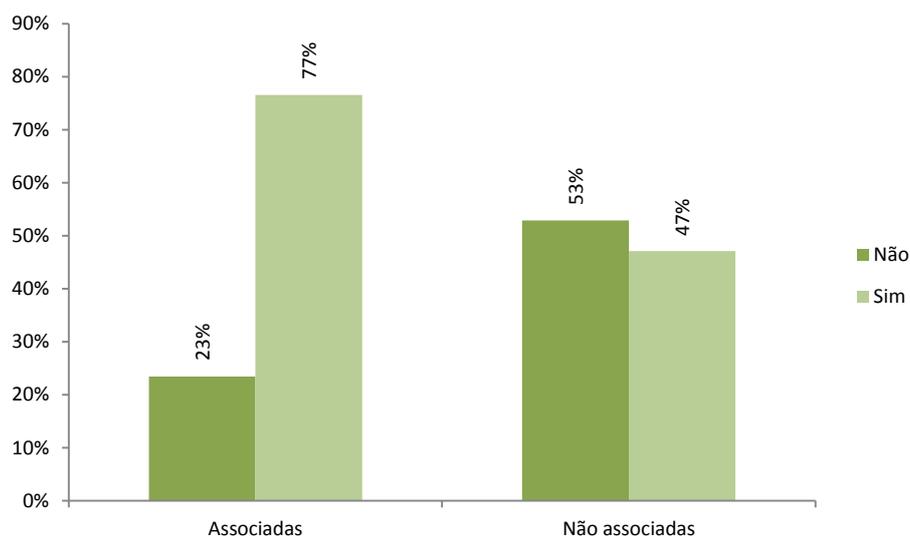
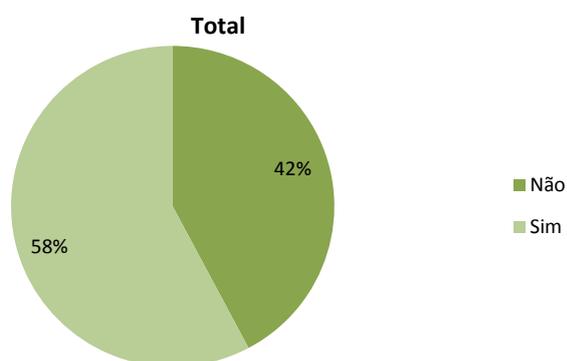


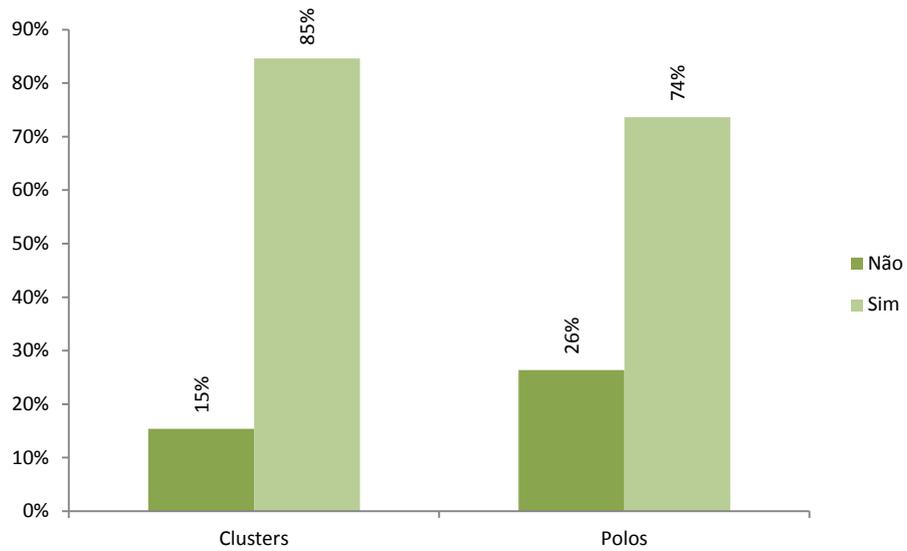


Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	60	56	7	1	3	5	151
Associados	13	33	33	1	0	1	1	81
Não Associados	11	27	23	6	1	2	4	70
Clusters	3	4	12	1	0	0	0	20
Polos	10	29	21	0	0	1	1	61

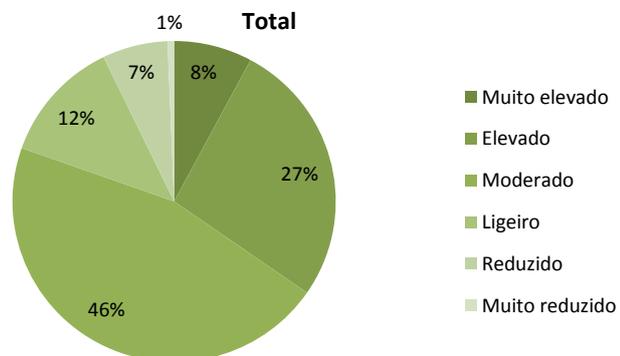


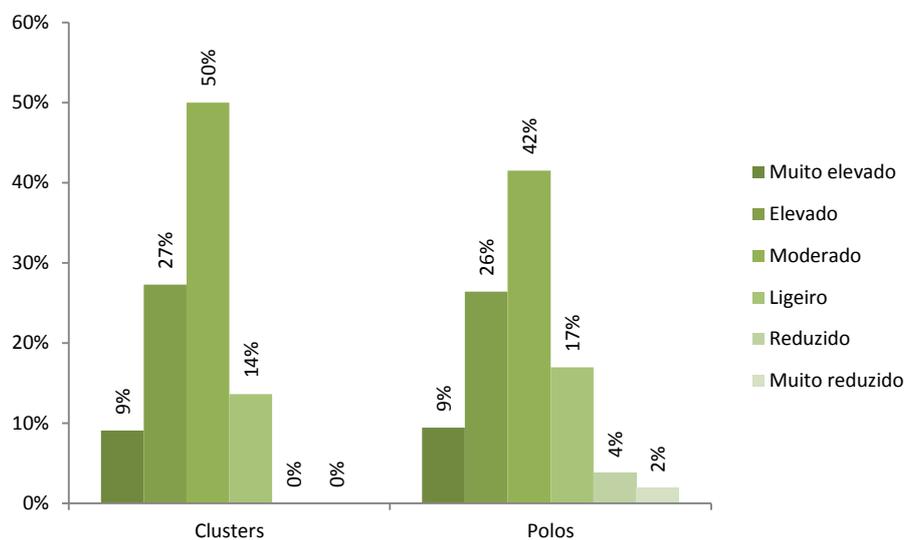
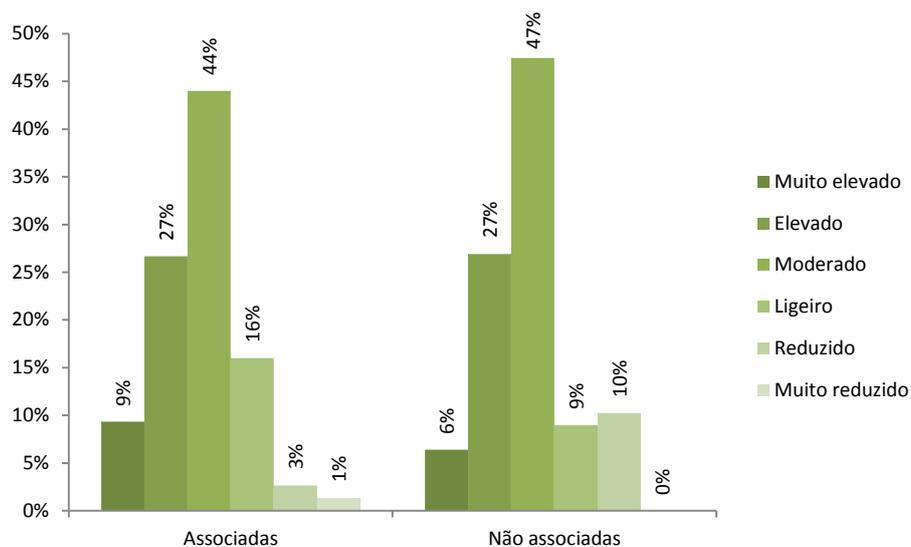
Existiu um aumento dos laços de cooperação com outras empresas desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos ou Clusters?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	114	156	0	270
Associados	23	75	0	98
Não associados	91	81	0	172
Clusters	4	22	0	26
Polos	19	53	0	72



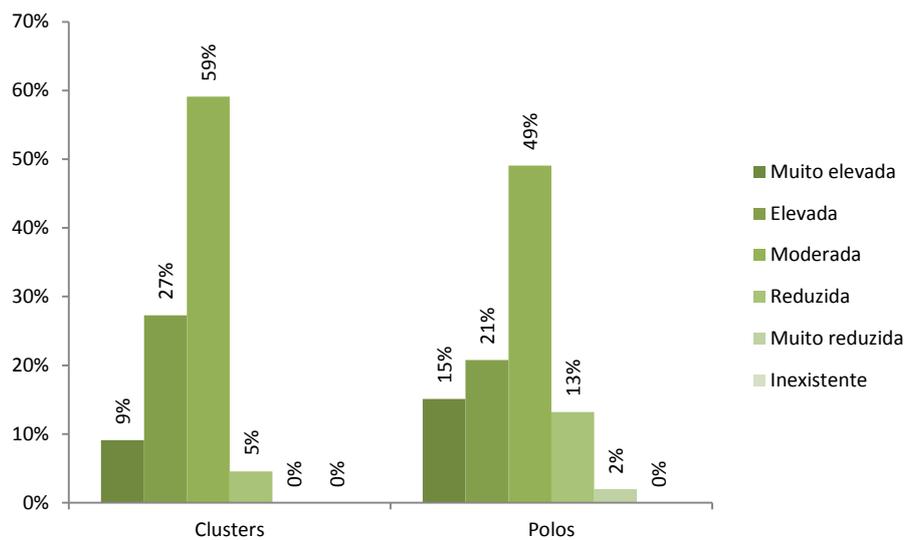
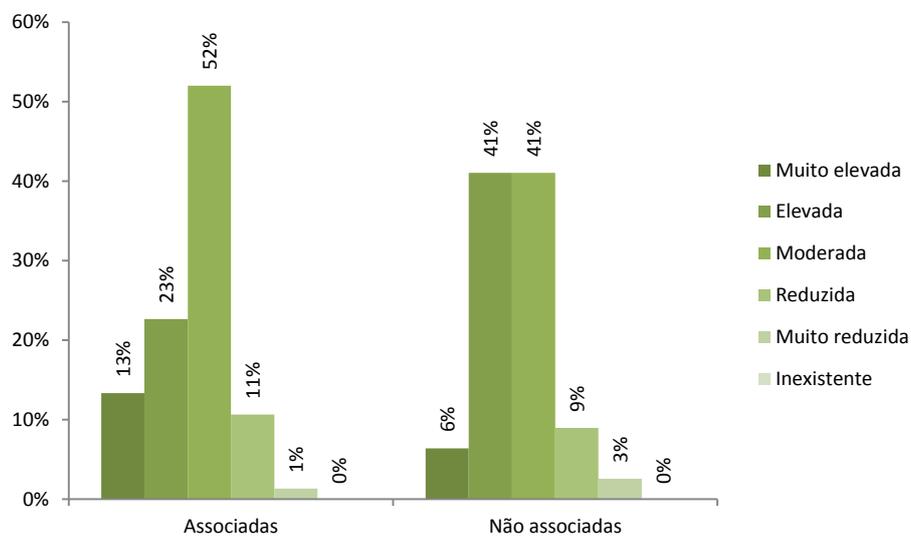
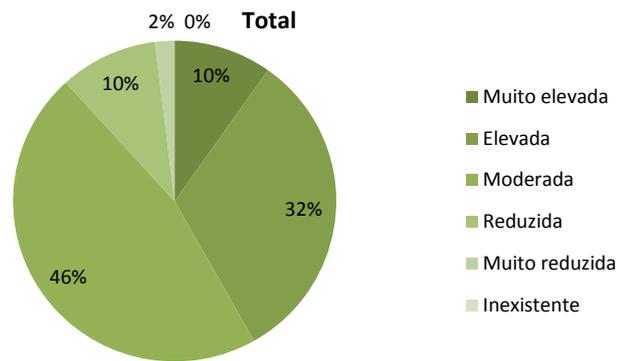


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	41	70	19	10	1	3	153
Associados	7	20	33	12	2	1	0	75
Não Associados	5	21	37	7	8	0	3	78
Clusters	2	6	11	3	0	0	0	22
Polos	5	14	22	9	2	1	0	53

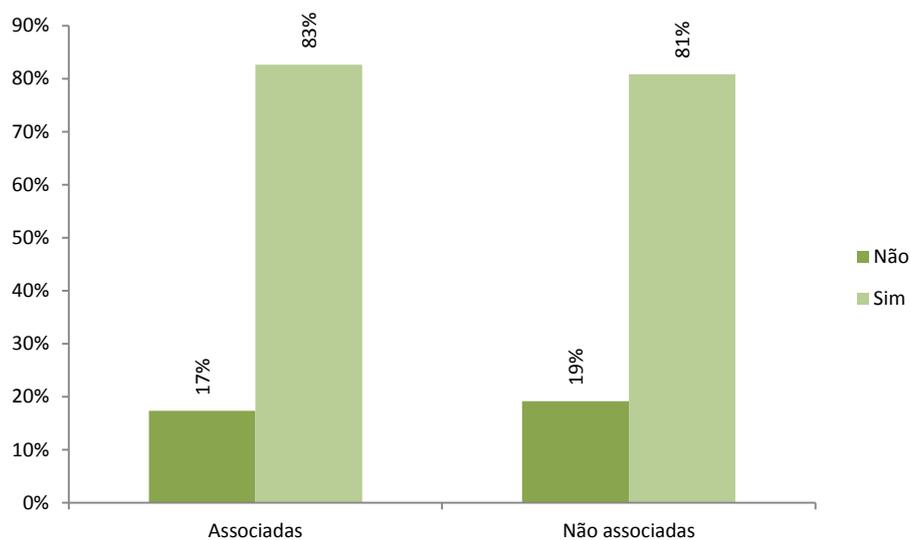
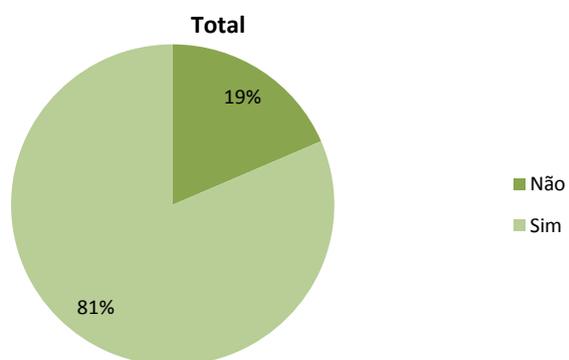


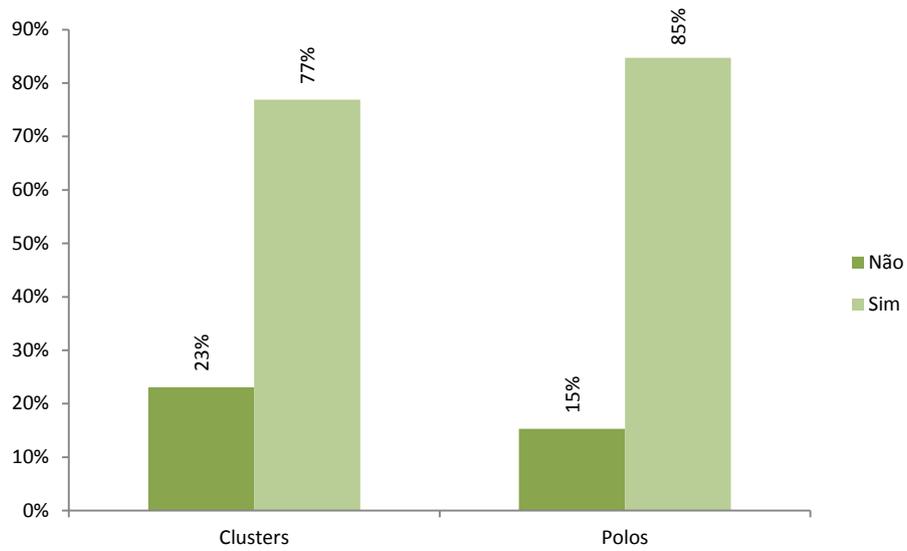


Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	15	49	71	15	3	0	3	153
Associados	10	17	39	8	1	0	0	75
Não Associados	5	32	32	7	2	0	3	78
Clusters	2	6	13	1	0	0	0	22
Polos	8	11	26	7	1	0	0	53

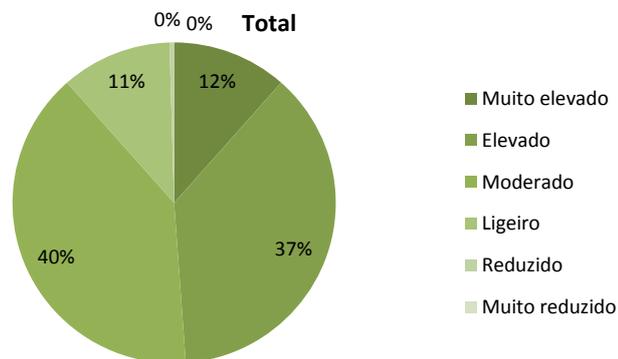


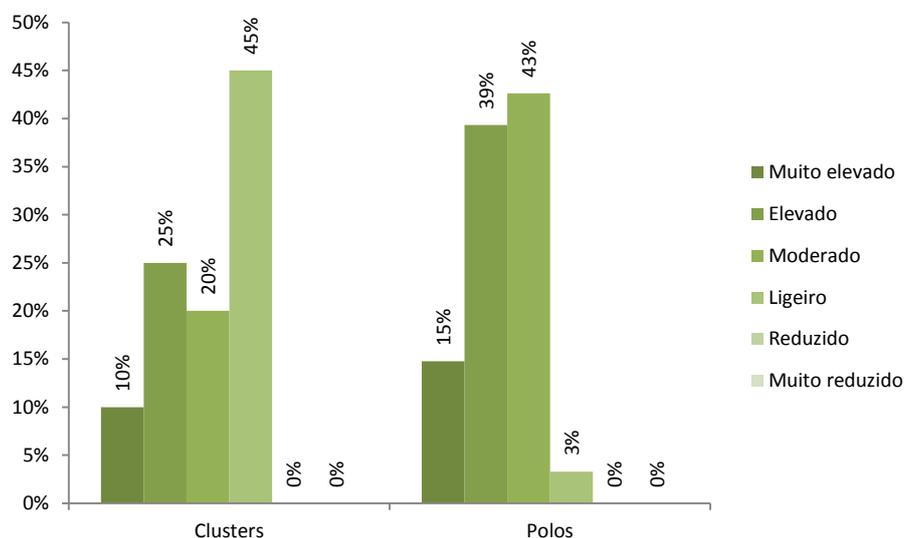
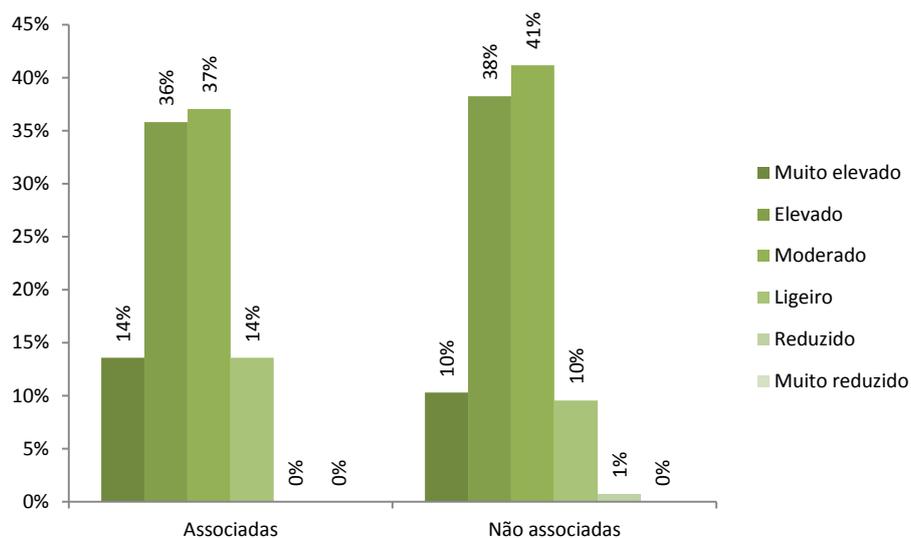
Existiu um aumento da capacidade inovadora da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	50	220	0	270
Associados	17	81	0	98
Não associados	33	139	0	172
Clusters	6	20	0	26
Polos	11	61	0	72



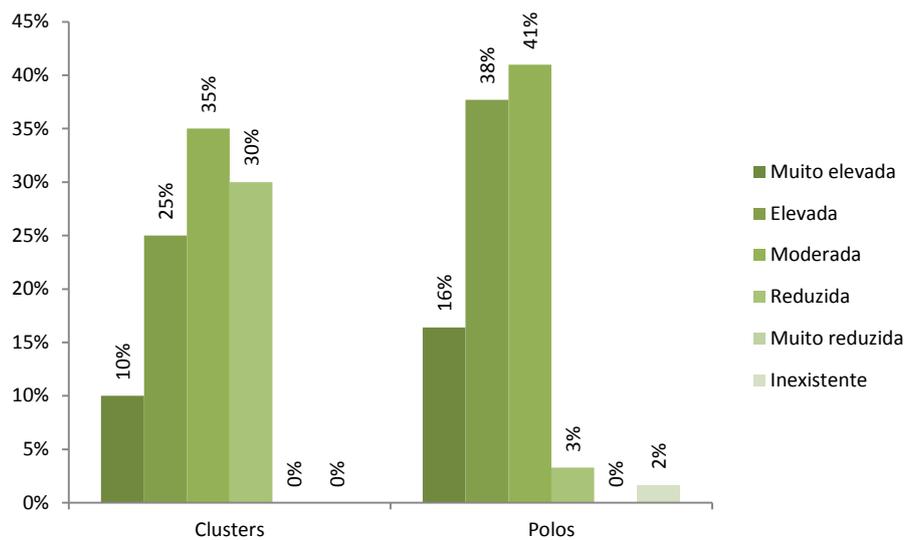
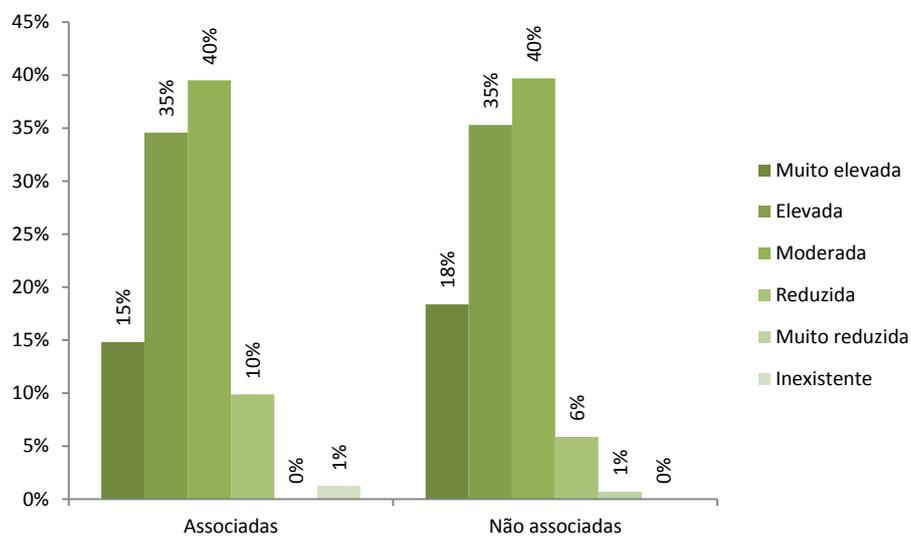
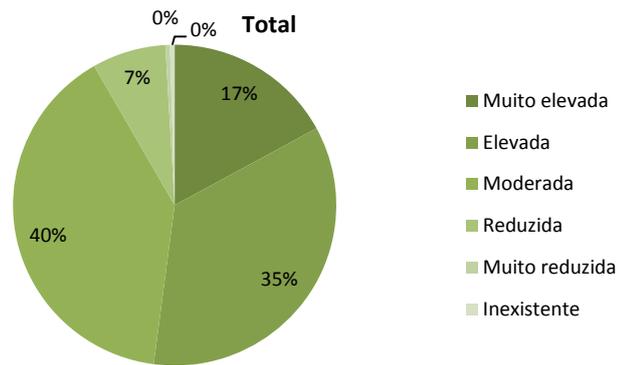


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	25	81	86	24	1	0	3	217
Associados	11	29	30	11	0	0	0	81
Não Associados	14	52	56	13	1	0	3	136
Clusters	2	5	4	9	0	0	0	20
Polos	9	24	26	2	0	0	0	61

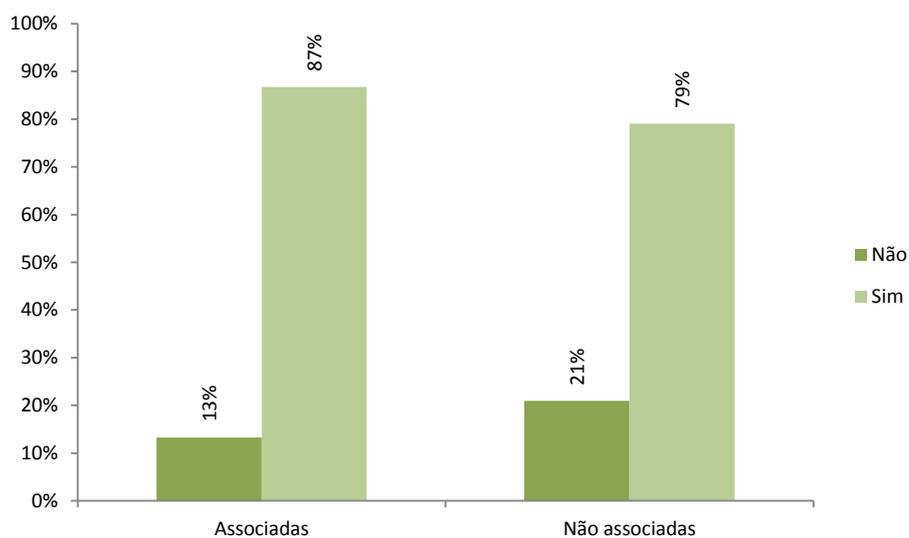
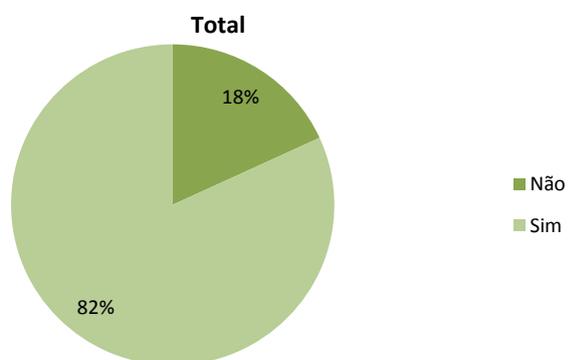


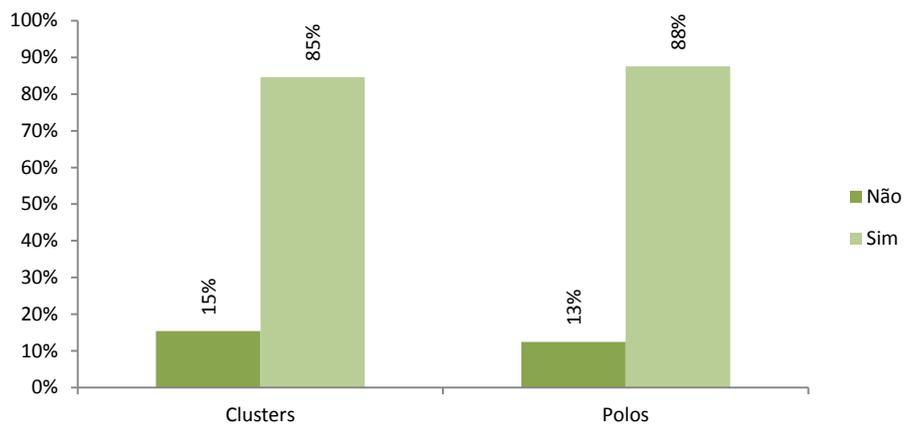


Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	37	76	86	16	1	1	3	217
Associados	12	28	32	8	0	1	0	81
Não Associados	25	48	54	8	1	0	3	136
Clusters	2	5	7	6	0	0	0	20
Polos	10	23	25	2	0	1	0	61

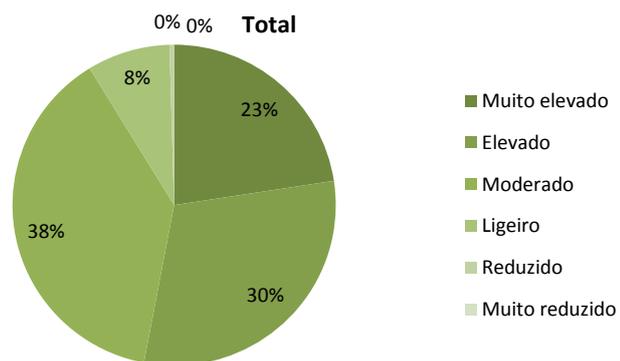


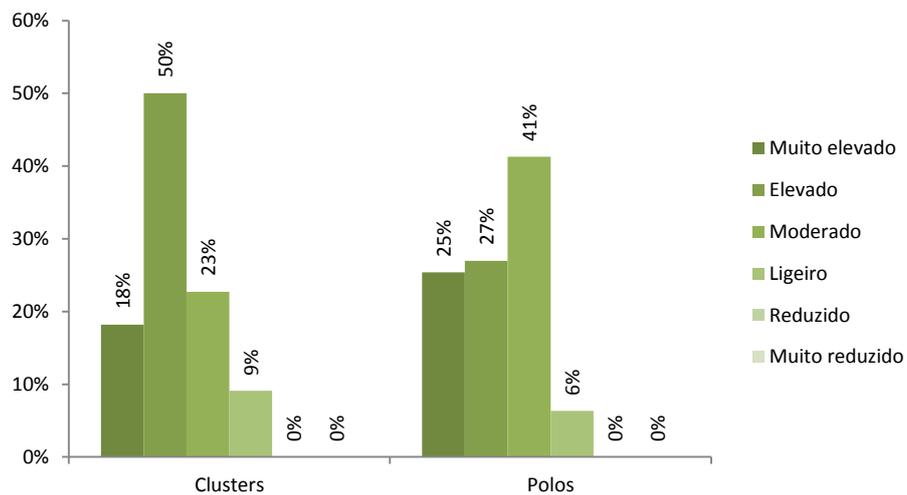
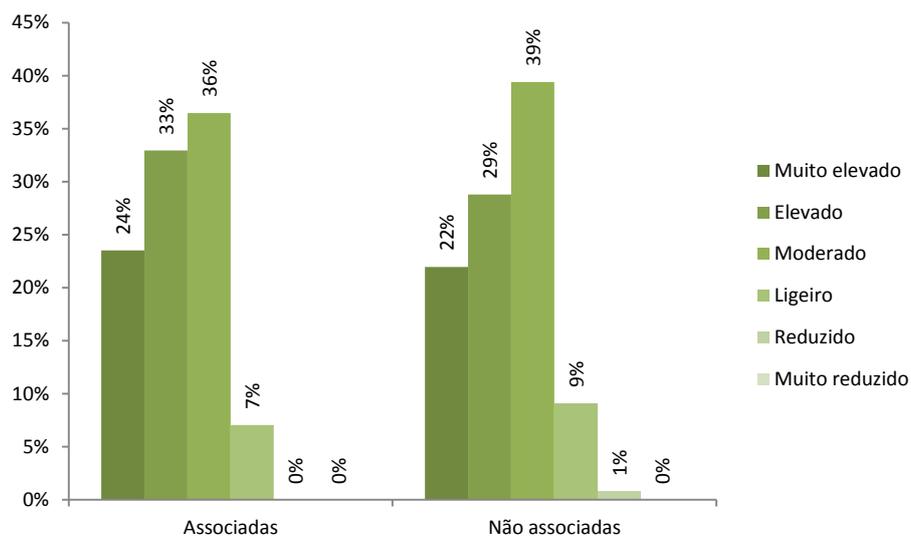
Existiu um aumento da competitividade da empresa desde a aprovação do(s) projeto(s) apresentado(s) no âmbito do QREN com enquadramento em Polos e Clusters?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	49	221	0	270
Associados	13	85	0	98
Não associados	36	136	0	172
Clusters	4	22	0	26
Polos	9	63	0	72



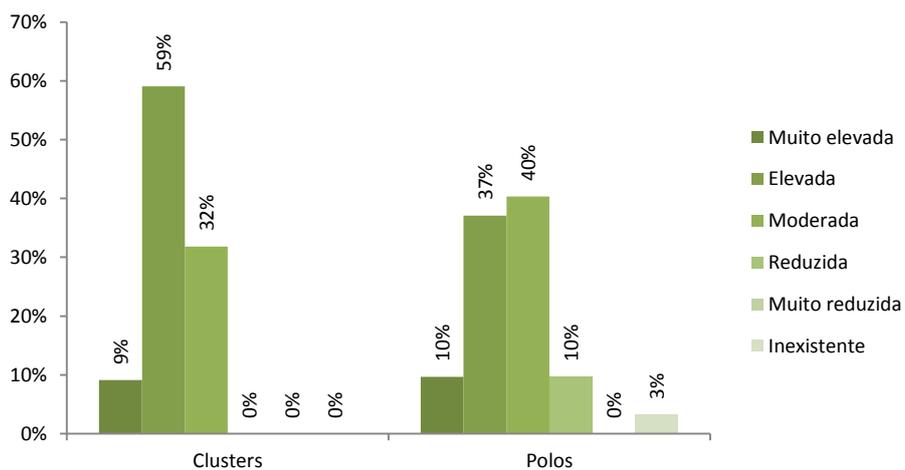
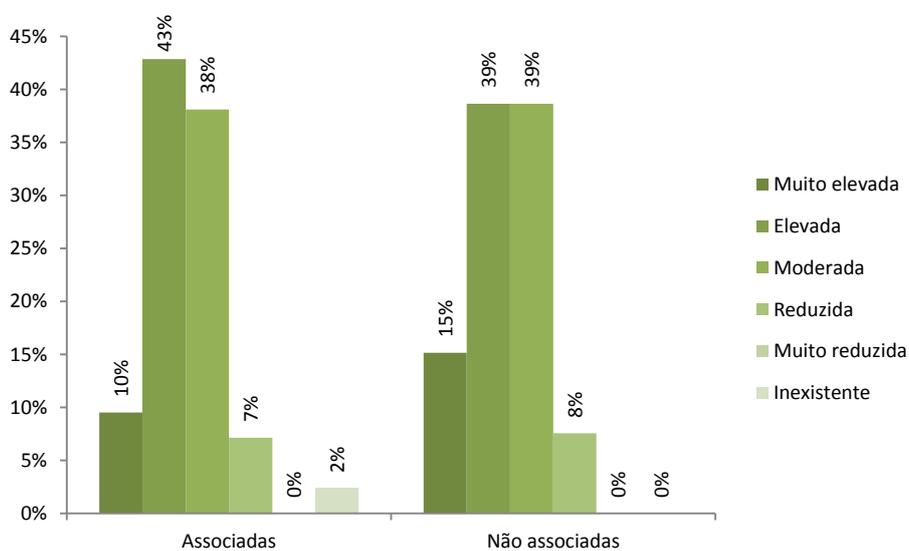
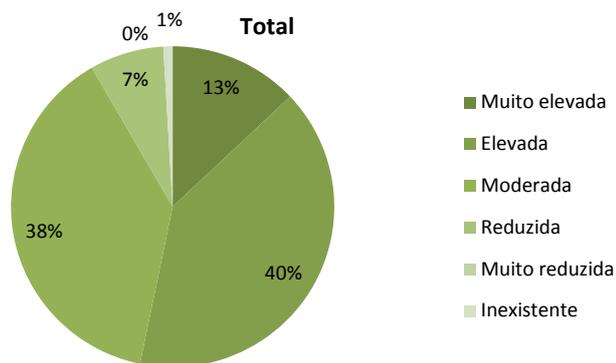


Esse aumento foi:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Ligeiro	Reduzido	Muito reduzido	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	49	66	83	18	1	0	4	217
Associados	20	28	31	6	0	0	0	85
Não Associados	29	38	52	12	1	0	4	132
Clusters	4	11	5	2	0	0	0	22
Polos	16	17	26	4	0	0	0	63

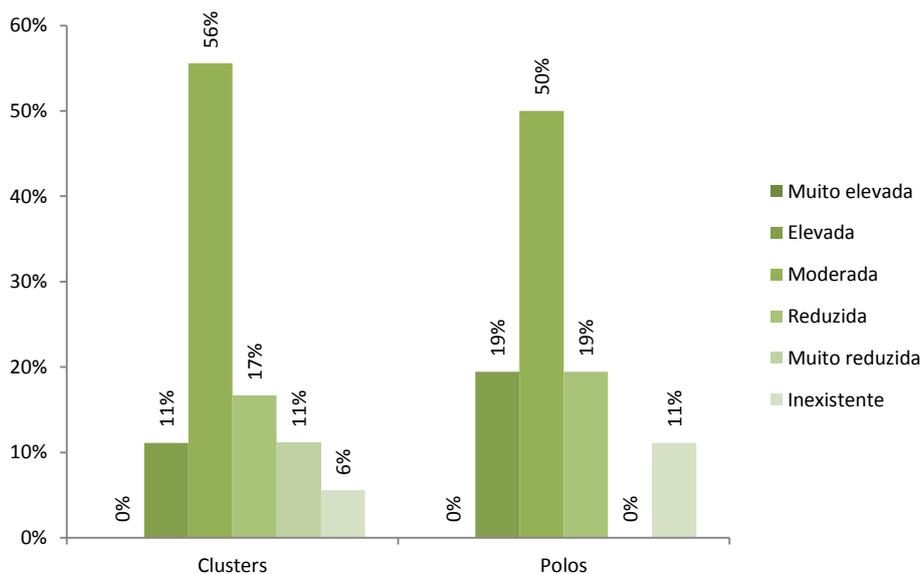
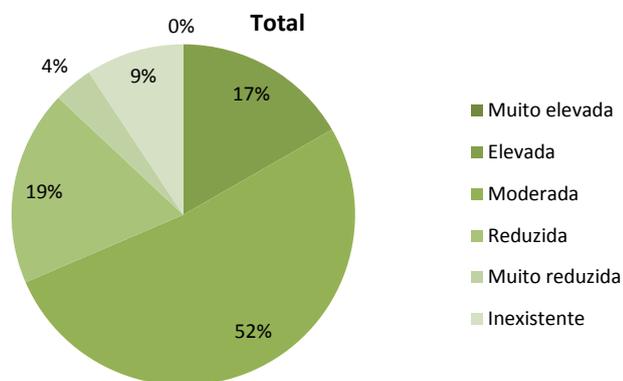




Qual a intensidade da relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s)?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	28	87	83	16	0	2	5	216
Associados	8	36	32	6	0	2	1	84
Não Associados	20	51	51	10	0	0	4	132
Clusters	2	13	7	0	0	0	0	22
Polos	6	23	25	6	0	2	1	62

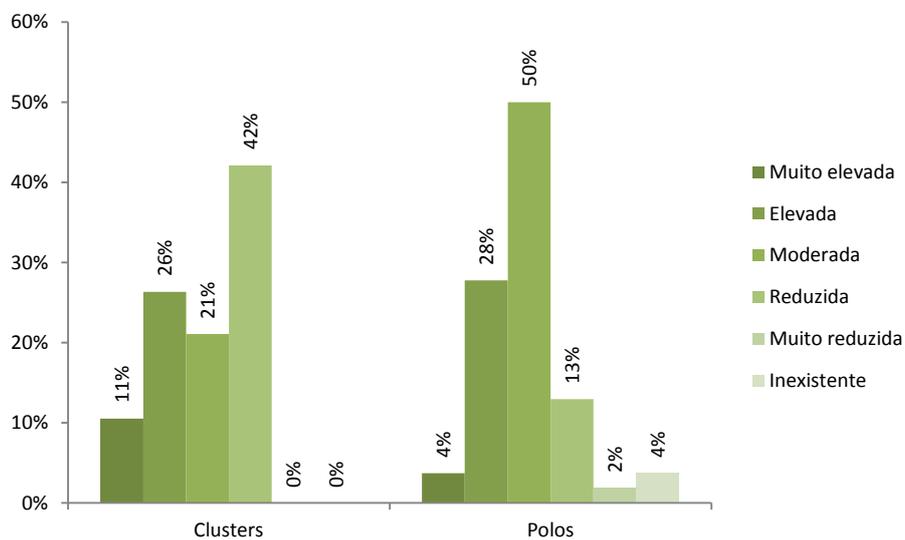
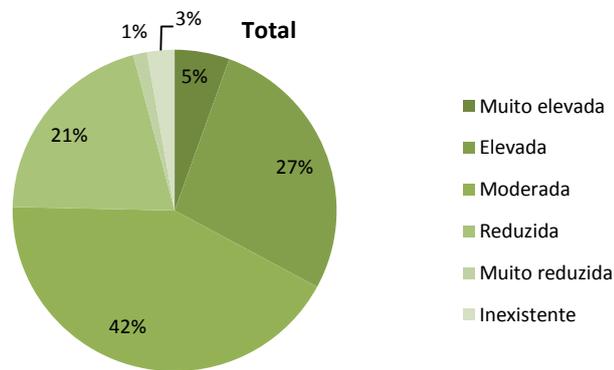


EMPRESAS ASSOCIADAS								
No caso de ter existido um aumento de volume de negócios internacional da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	0	9	28	10	2	5	3	54
Clusters	0	2	10	3	2	1	0	18
Polos	0	7	18	7	0	4	3	36



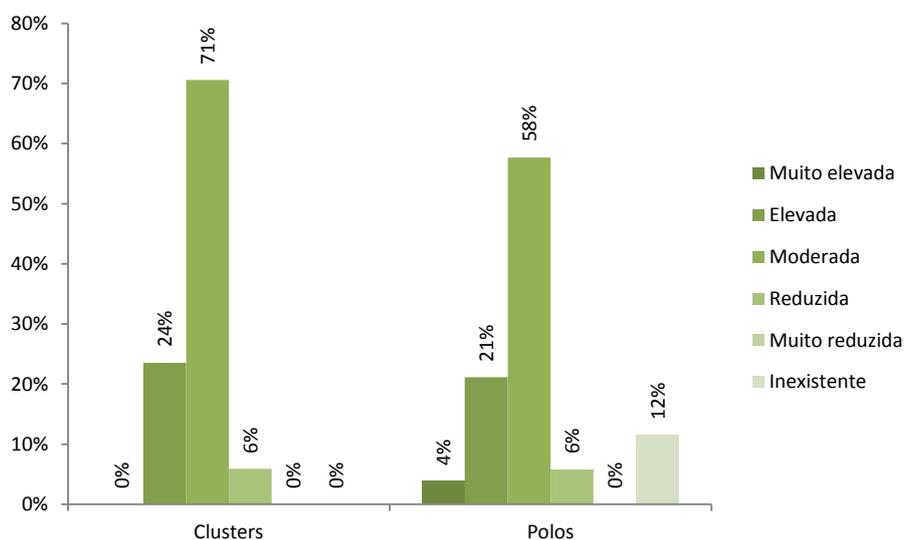
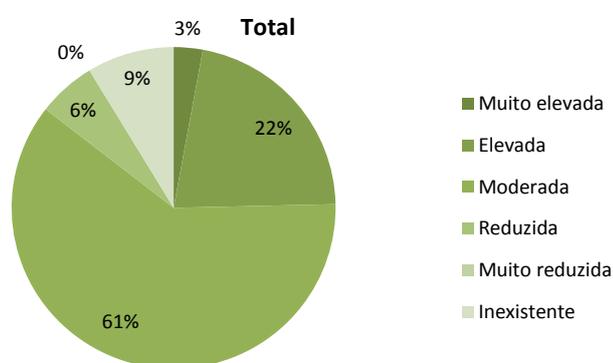
No caso de ter existido um aumento do total das despesas da empresa em I&D, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	4	20	31	15	1	2	9	73
Clusters	2	5	4	8	0	0	3	19
Polos	2	15	27	7	1	2	6	54



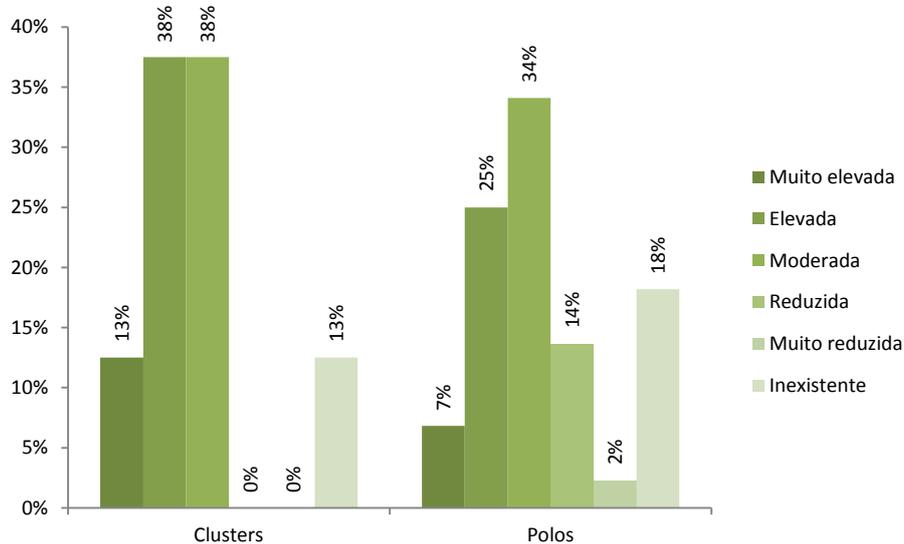
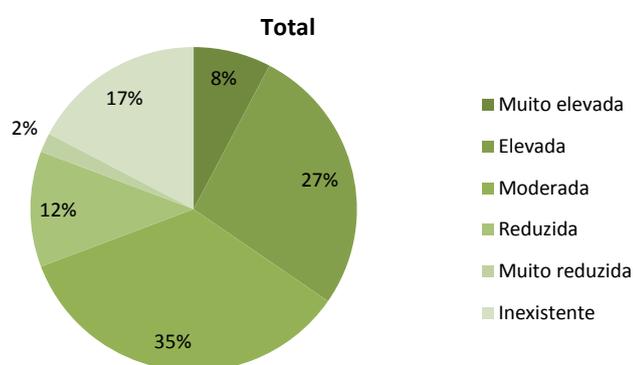
No caso de ter existido um aumento do investimento da empresa em fatores dinâmicos de competitividade, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	2	15	42	4	0	6	8	69
Clusters	0	4	12	1	0	0	2	17
Polos	2	11	30	3	0	6	6	52



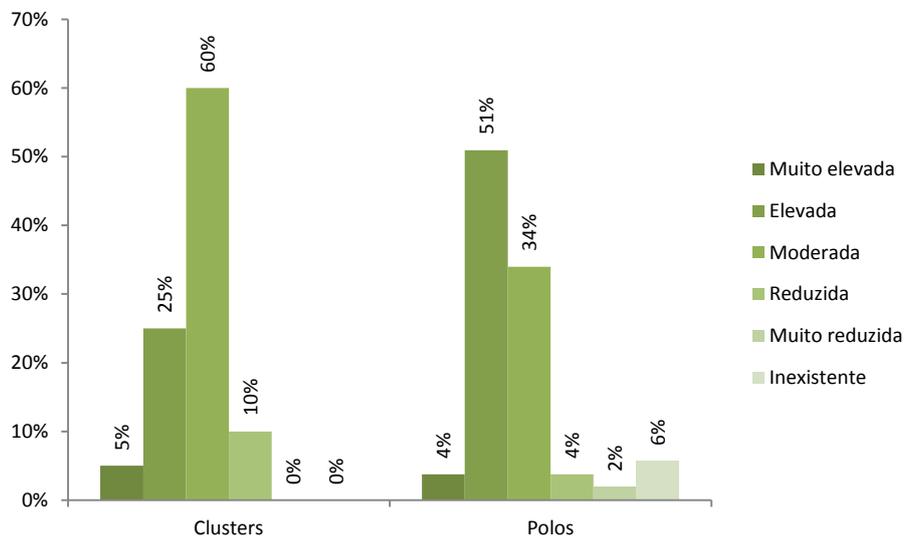
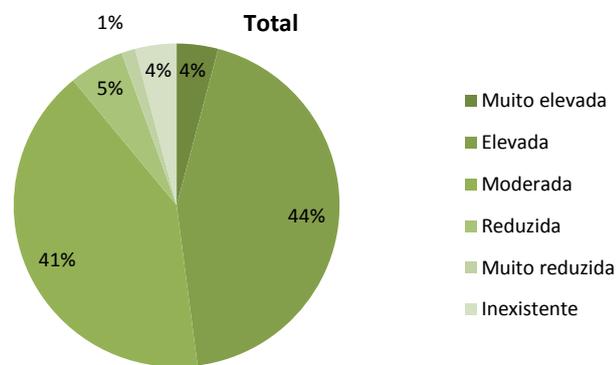
No caso de ter existido um aumento do número de quadros técnicos superiores na empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	4	14	18	6	1	9	6	52
Clusters	1	3	3	0	0	1	1	8
Polos	3	11	15	6	1	8	5	44



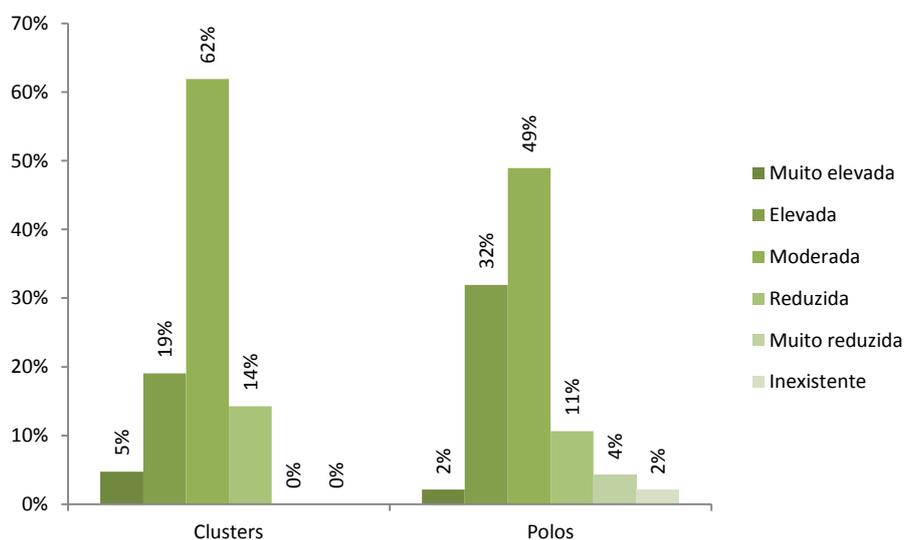
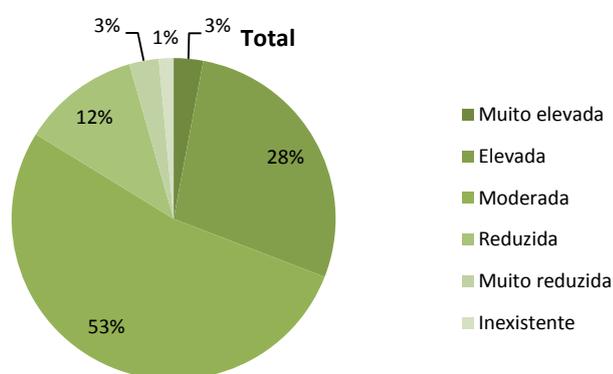
No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação da empresa com Instituições do Sistema Científico e Tecnológico, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	3	32	30	4	1	3	9	73
Clusters	1	5	12	2	0	0	0	20
Polos	2	27	18	2	1	3	9	53

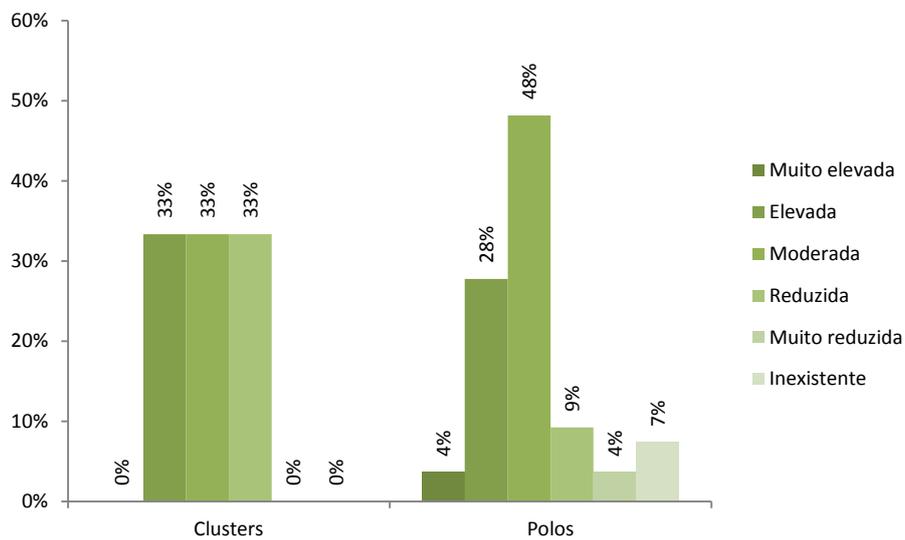
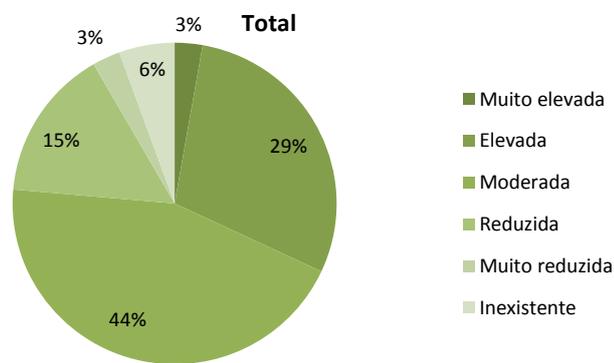


No caso de ter existido um aumento dos laços de cooperação com outras empresas, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	2	19	36	8	2	1	7	68
Clusters	1	4	13	3	0	0	1	21
Polos	1	15	23	5	2	1	6	47

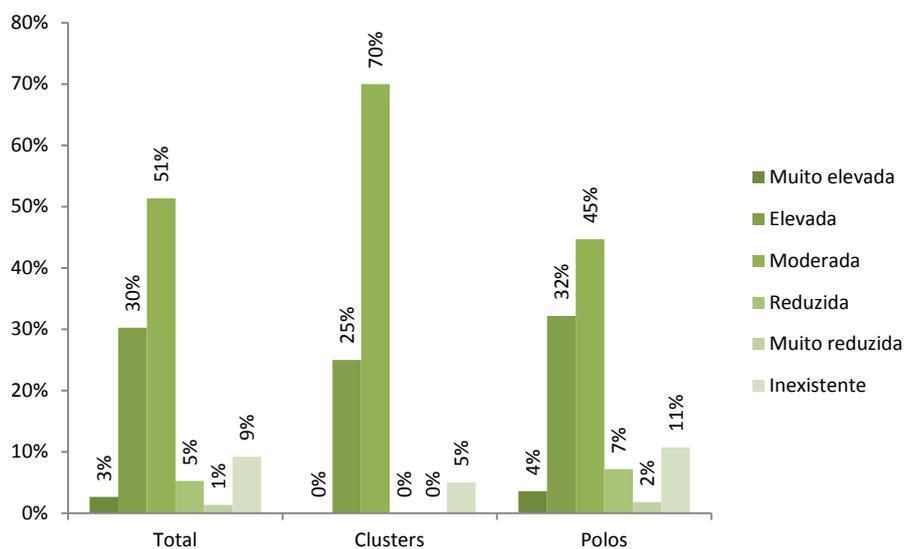
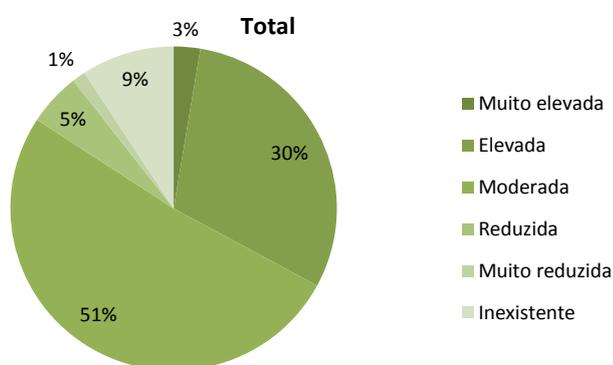


No caso de ter existido um aumento da capacidade inovadora da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	2	21	32	11	2	4	9	72
Clusters	0	6	6	6	0	0	2	18
Polos	2	15	26	5	2	4	7	54

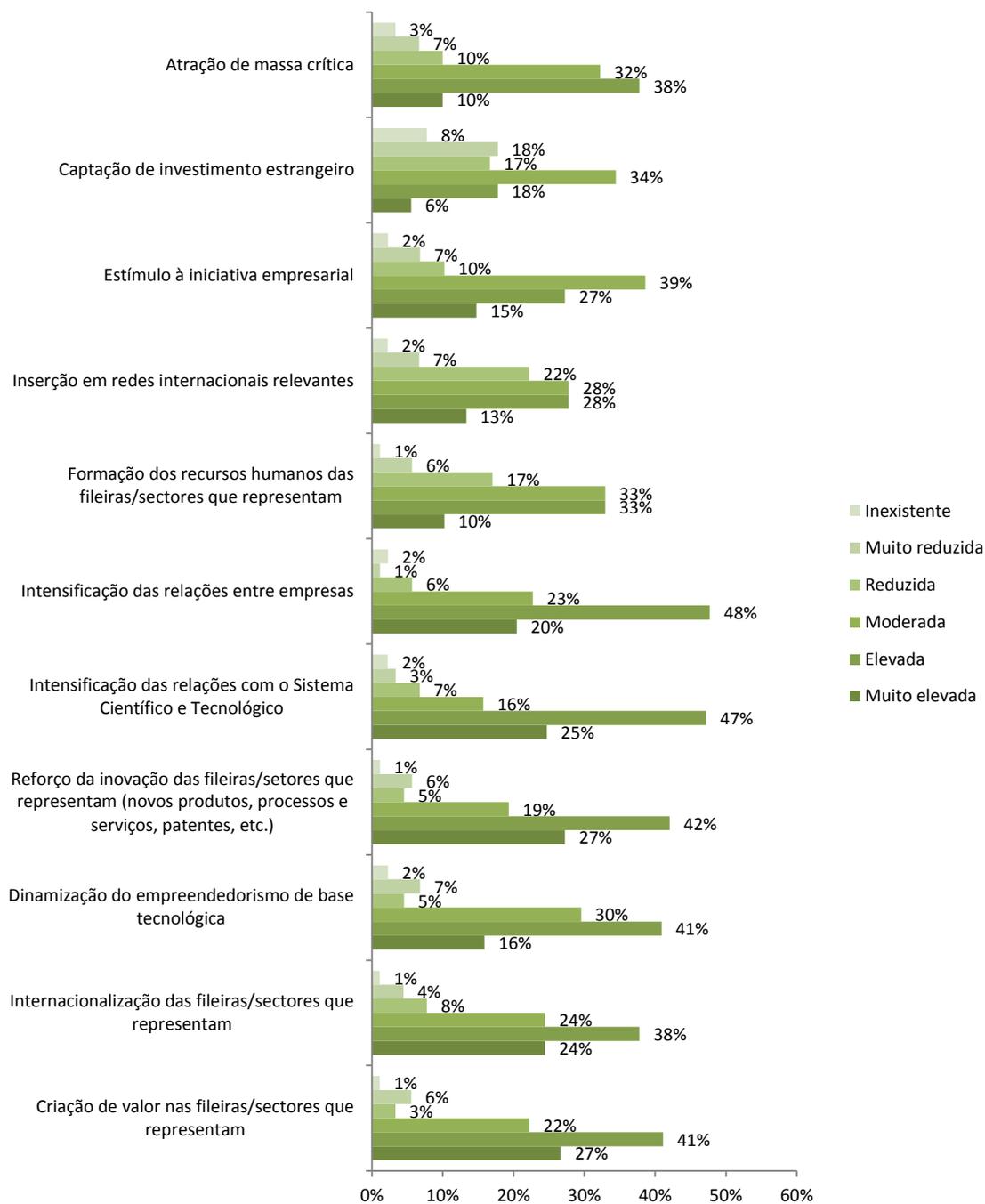


No caso de ter existido um aumento da competitividade da empresa, qual a intensidade de relação entre esse aumento e as atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?

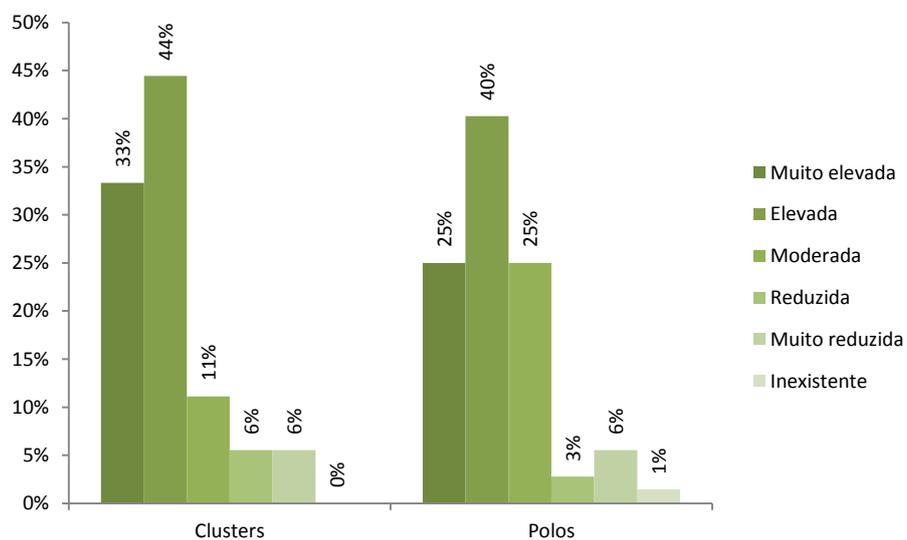
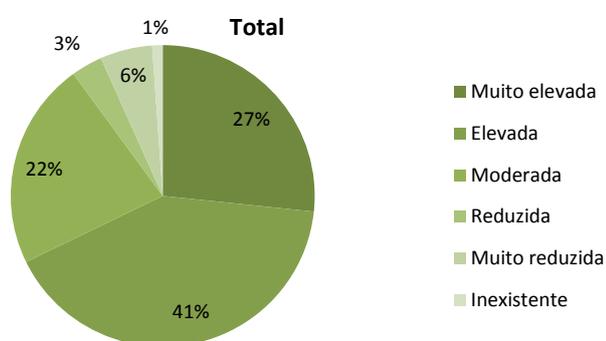
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	2	23	39	4	1	7	9	76
Clusters	0	5	14	0	0	1	2	20
Polos	2	18	25	4	1	6	7	56



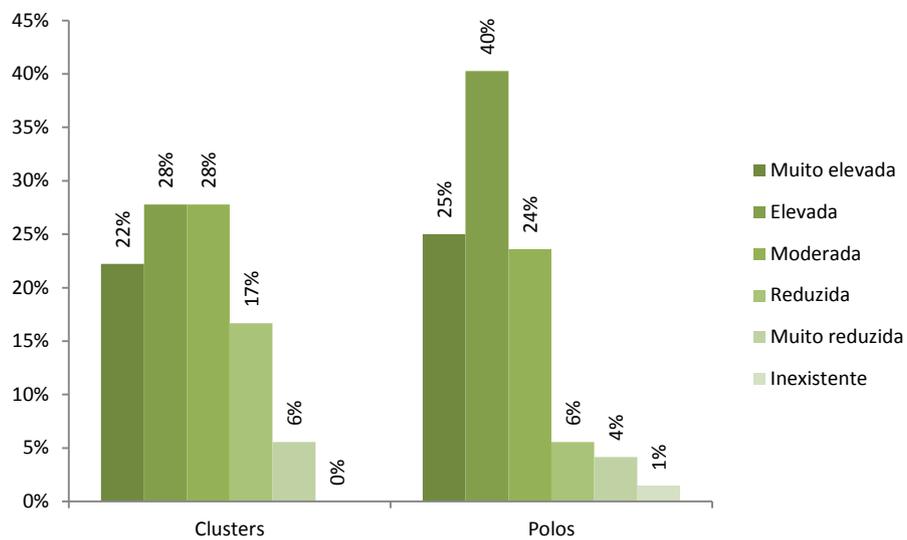
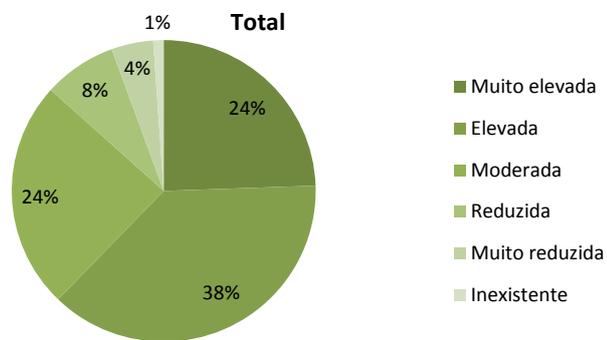
CONTRIBUTO DOS POLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SECTORES RELEVANTES PARA A EMPRESA								
EMPRESAS ASSOCIADAS								
Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”), classifique o contributo das atividades do Polo ou Cluster a que está associado para:								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
A criação de valor nas fileiras/setores que representam	24	37	20	3	5	1	8	90
Internacionalização das fileiras/setores que representam	22	34	22	7	4	1	8	90
A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica	14	36	26	4	6	2	10	88
O reforço da inovação das fileira/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)	24	37	17	4	5	1	10	88
A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico	22	42	14	6	3	2	9	89
A intensificação das relações entre empresas	18	42	20	5	1	2	10	88
A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam	9	29	29	15	5	1	10	88
A inserção em redes internacionais relevantes	12	25	25	20	6	2	8	90
O estímulo à iniciativa empresarial	13	24	34	9	6	2	10	88
A captação de investimento estrangeiro	5	16	31	15	16	7	8	90
A atração de massa crítica	9	34	29	9	6	3	8	90



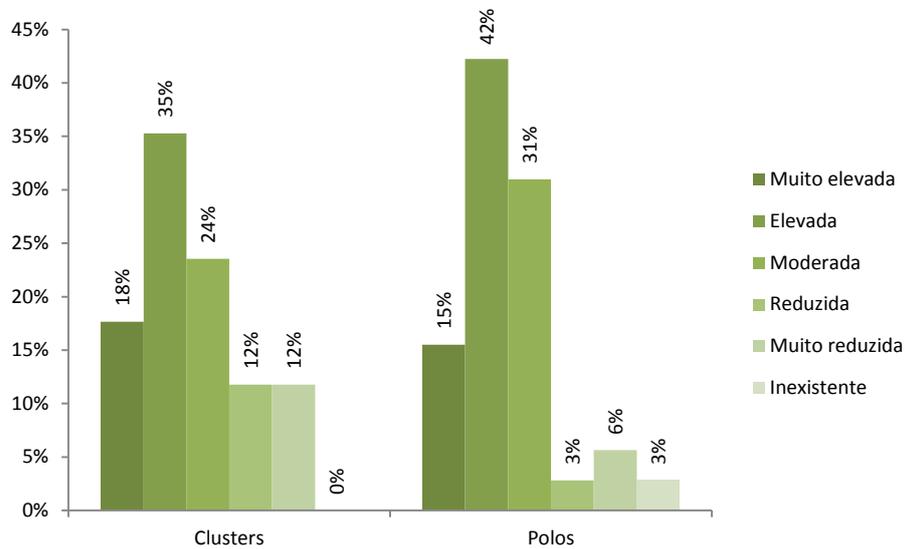
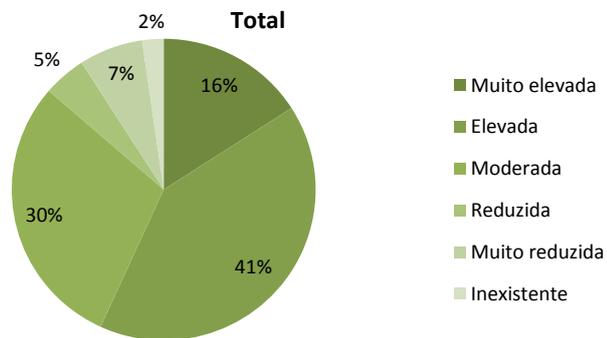
A criação de valor nas fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	37	20	3	5	1	8	90
Clusters	6	8	2	1	1	0	1	18
Polos	18	29	18	2	4	1	7	72



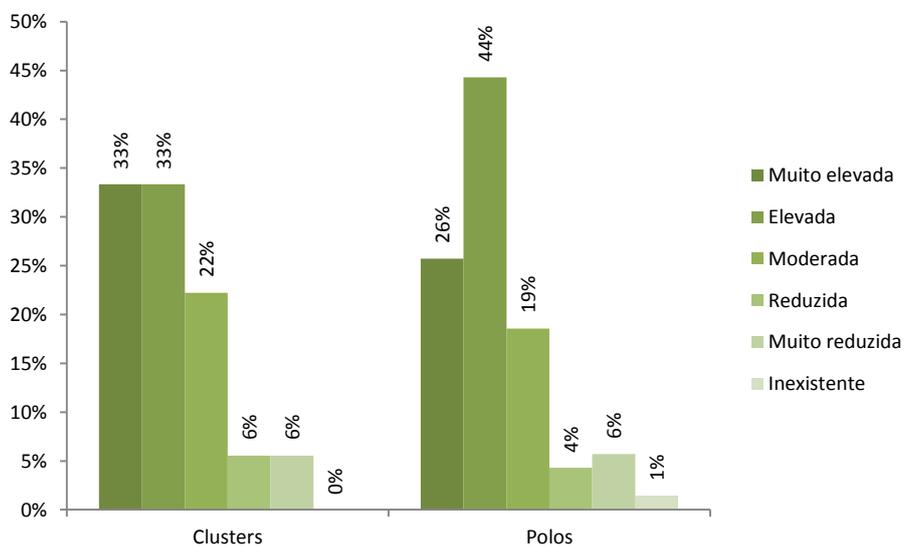
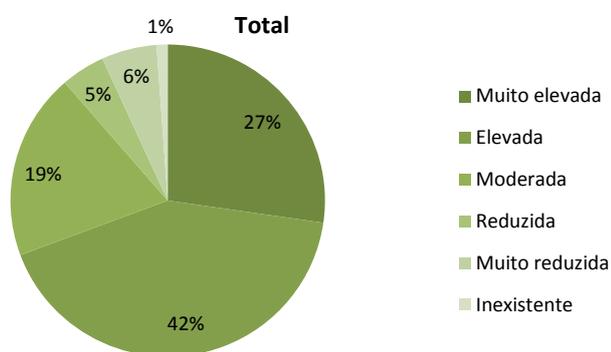
Internacionalização das fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	22	34	22	7	4	1	8	90
Clusters	4	5	5	3	1	0	1	18
Polos	18	29	17	4	3	1	7	72



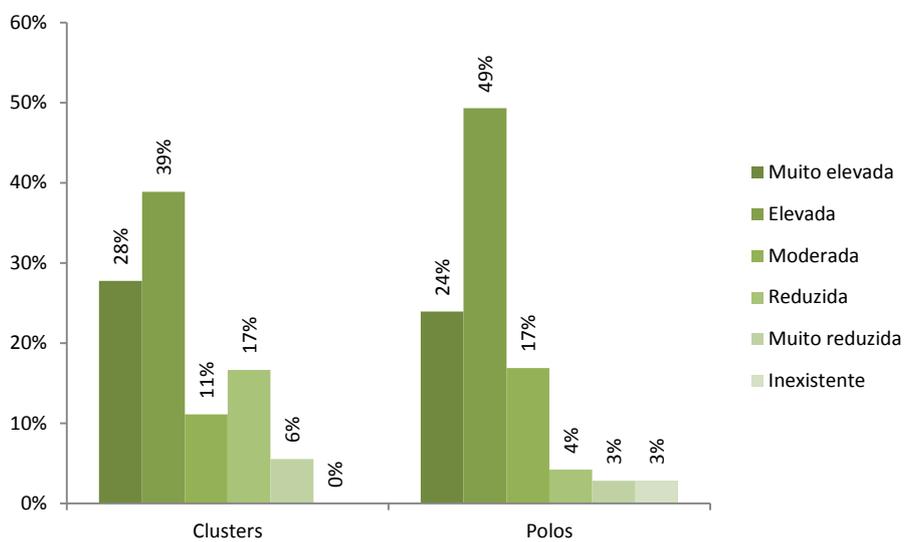
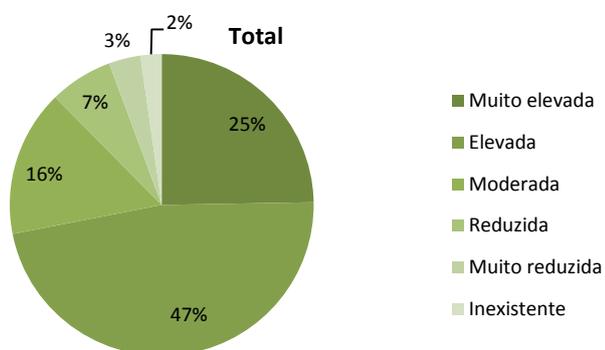
A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	14	36	26	4	6	2	10	88
Clusters	3	6	4	2	2	0	2	17
Polos	11	30	22	2	4	2	8	71



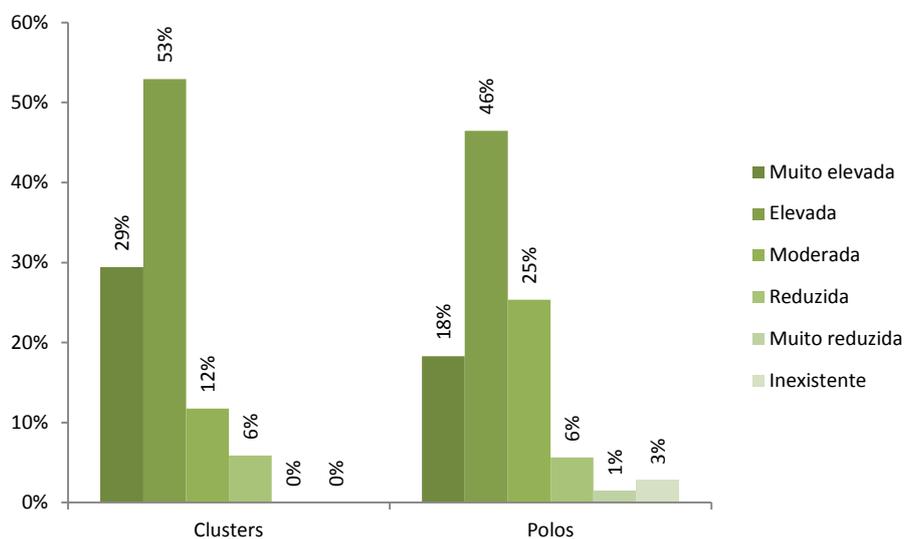
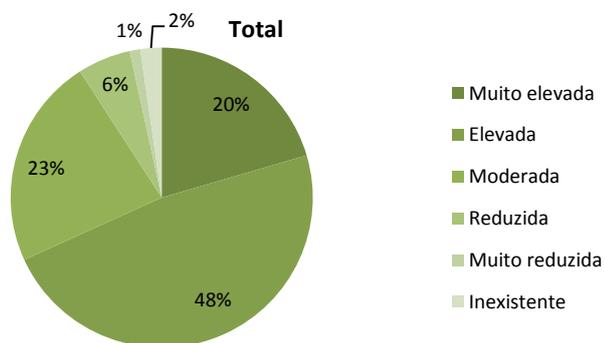
O reforço da inovação das fileira/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	24	37	17	4	5	1	10	88
Clusters	6	6	4	1	1	0	1	18
Polos	18	31	13	3	4	1	9	70



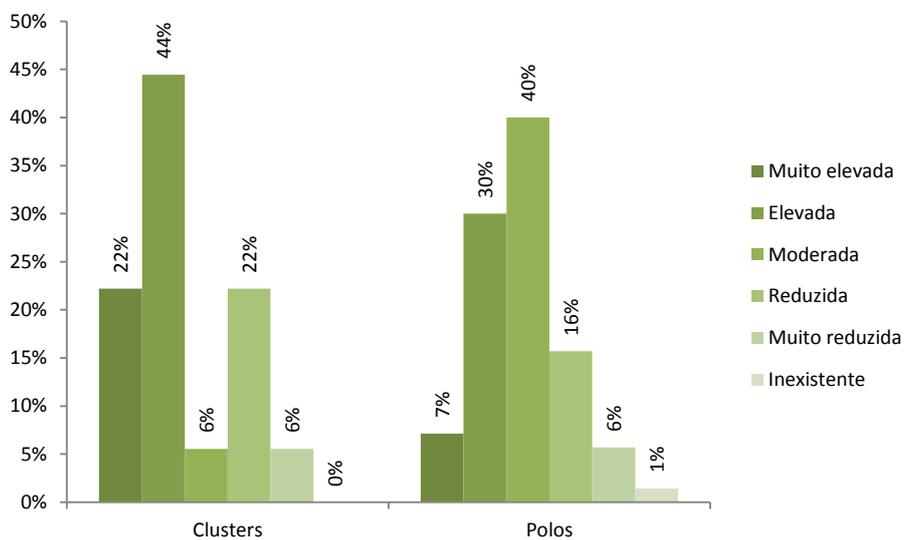
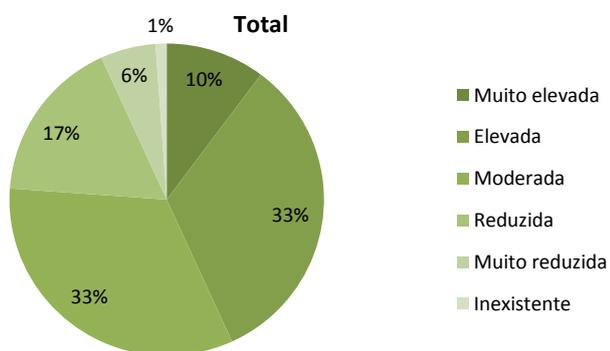
A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	22	42	14	6	3	2	9	89
Clusters	5	7	2	3	1	0	1	18
Polos	17	35	12	3	2	2	8	71



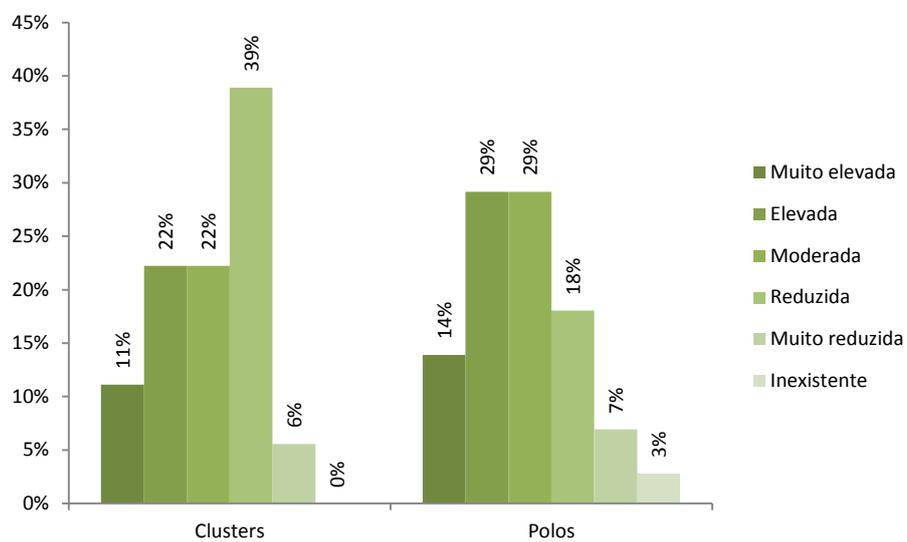
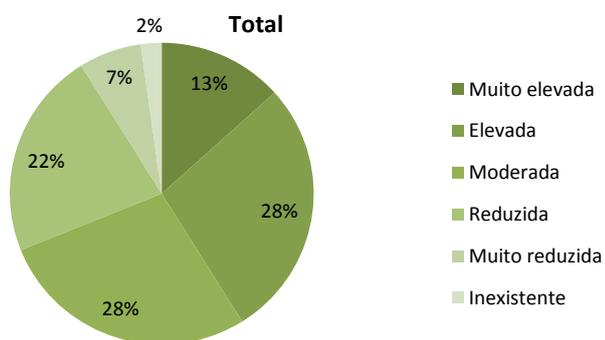
A intensificação das relações entre empresas								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	18	42	20	5	1	2	10	88
Clusters	5	9	2	1	0	0	2	17
Polos	13	33	18	4	1	2	8	71



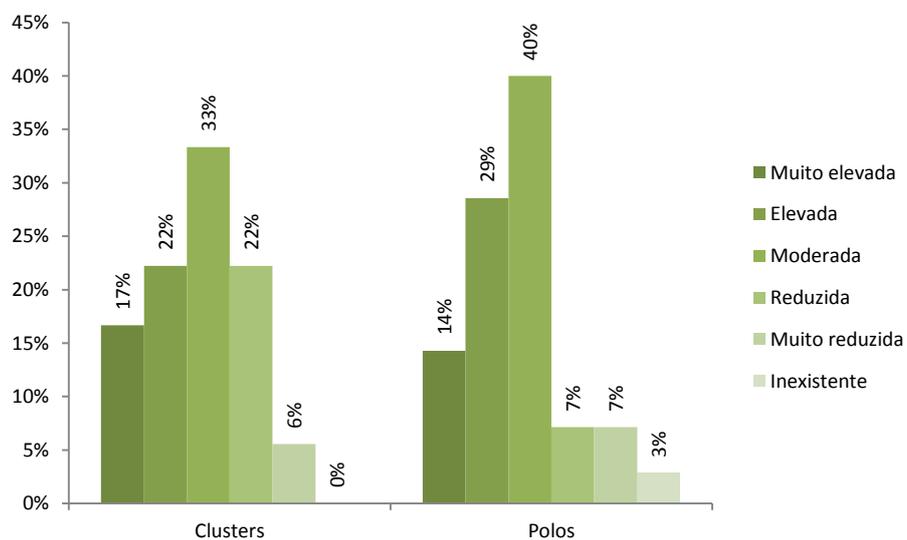
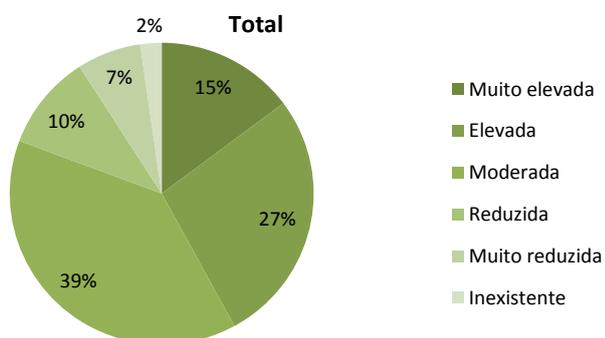
A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	9	29	29	15	5	1	10	88
Clusters	4	8	1	4	1	0	1	18
Polos	5	21	28	11	4	1	9	70



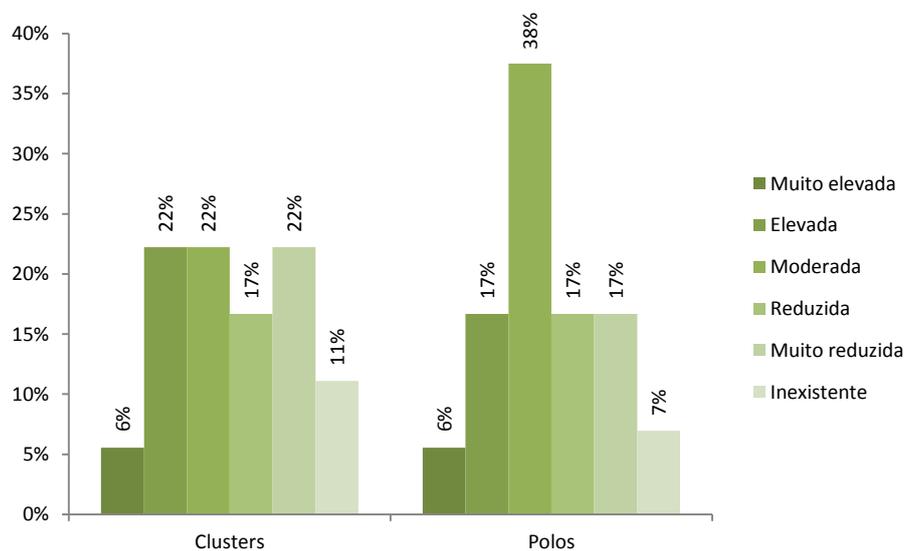
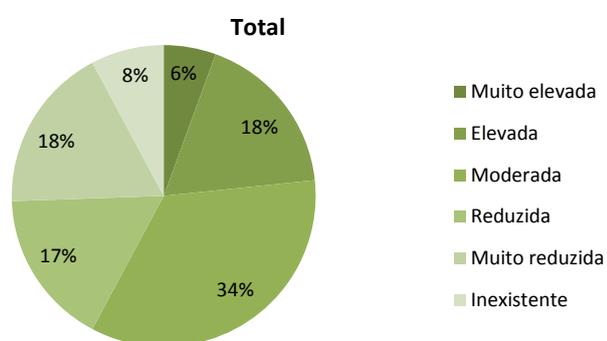
A inserção em redes internacionais relevantes								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	12	25	25	20	6	2	8	90
Clusters	2	4	4	7	1	0	1	18
Polos	10	21	21	13	5	2	7	72



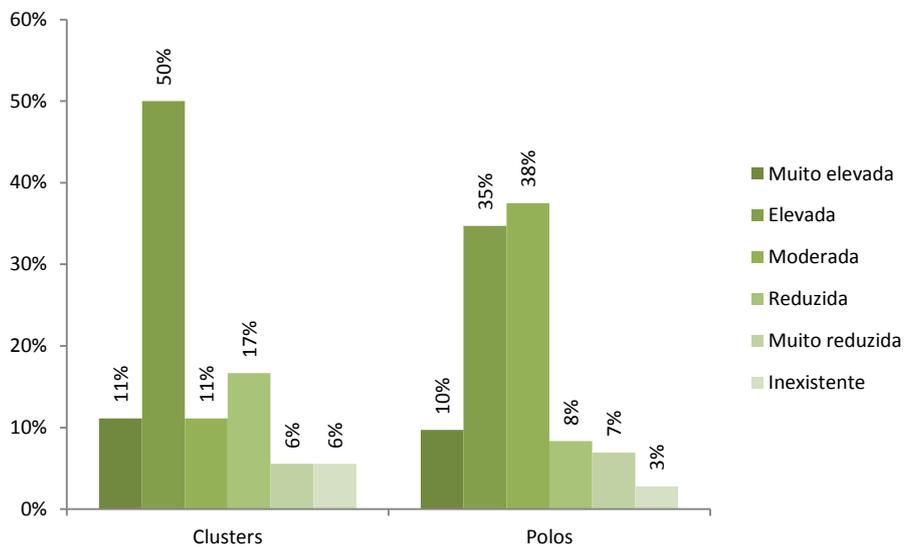
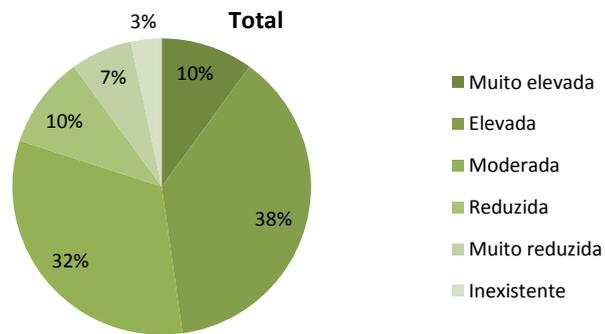
O estímulo à iniciativa empresarial								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	13	24	34	9	6	2	10	88
Clusters	3	4	6	4	1	0	1	18
Polos	10	20	28	5	5	2	9	70



A captação de investimento estrangeiro								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	5	16	31	15	16	7	10	88
Clusters	1	4	4	3	4	2	1	18
Polos	4	12	27	12	12	5	9	70

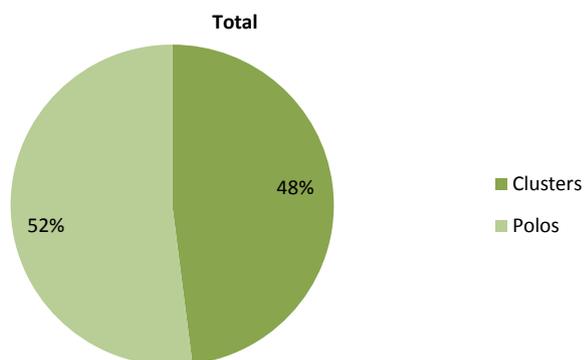


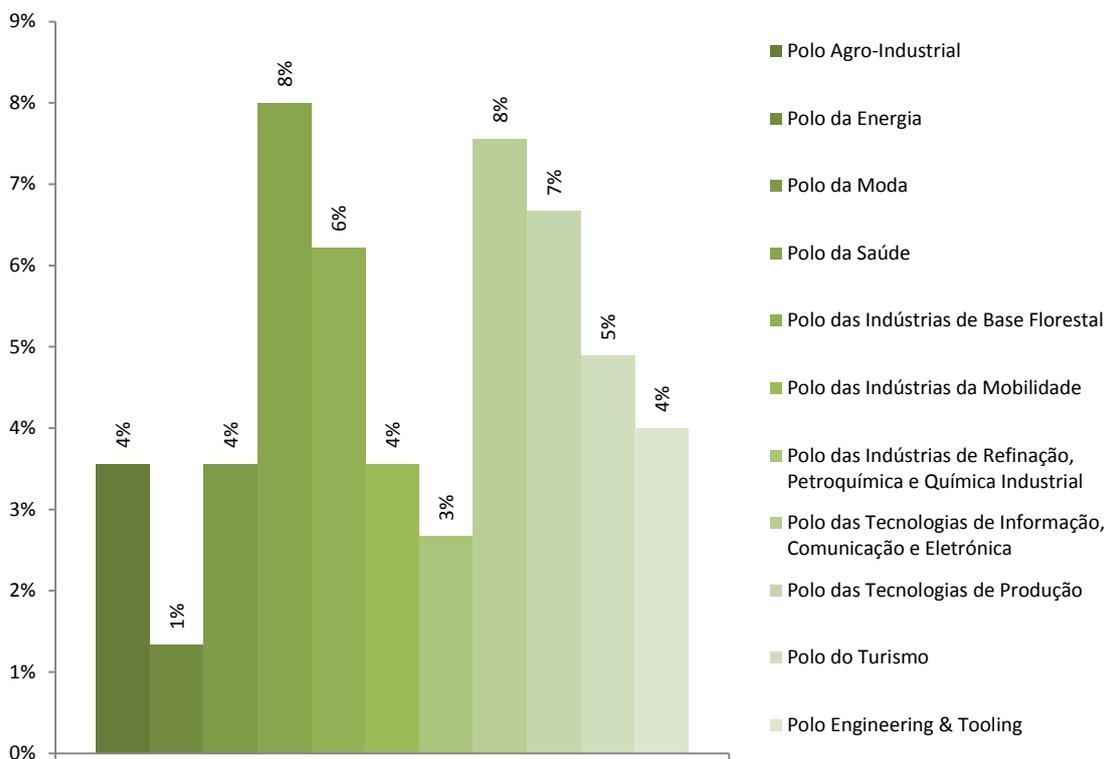
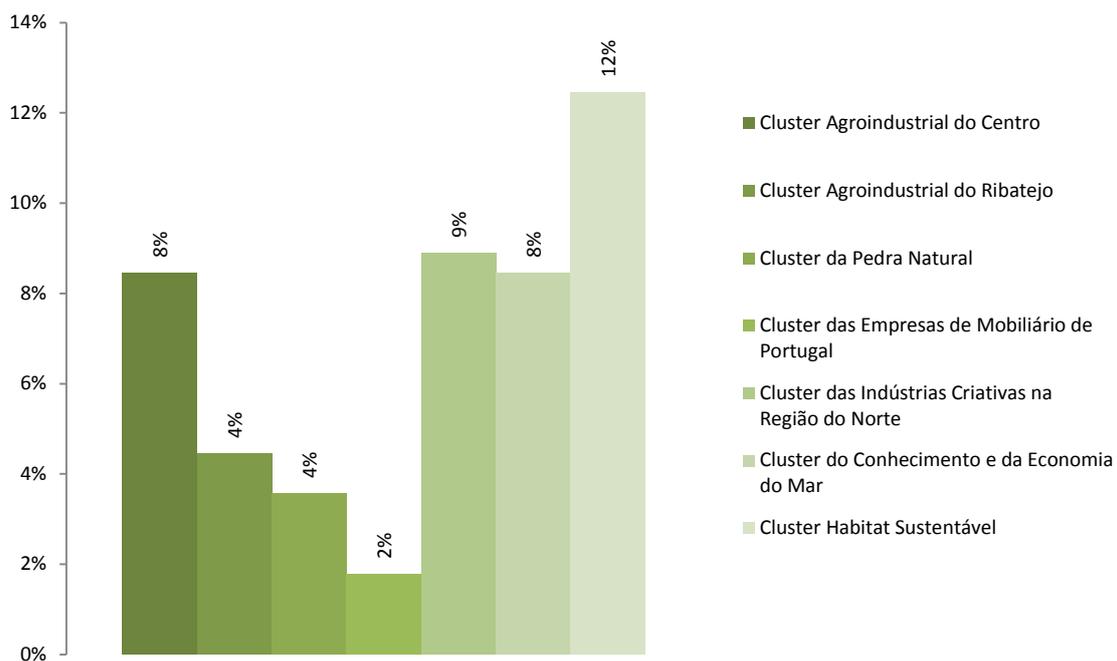
A atração de massa crítica								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	9	34	29	9	6	3	8	90
Clusters	2	9	2	3	1	1	1	18
Polos	7	25	27	6	5	2	7	72



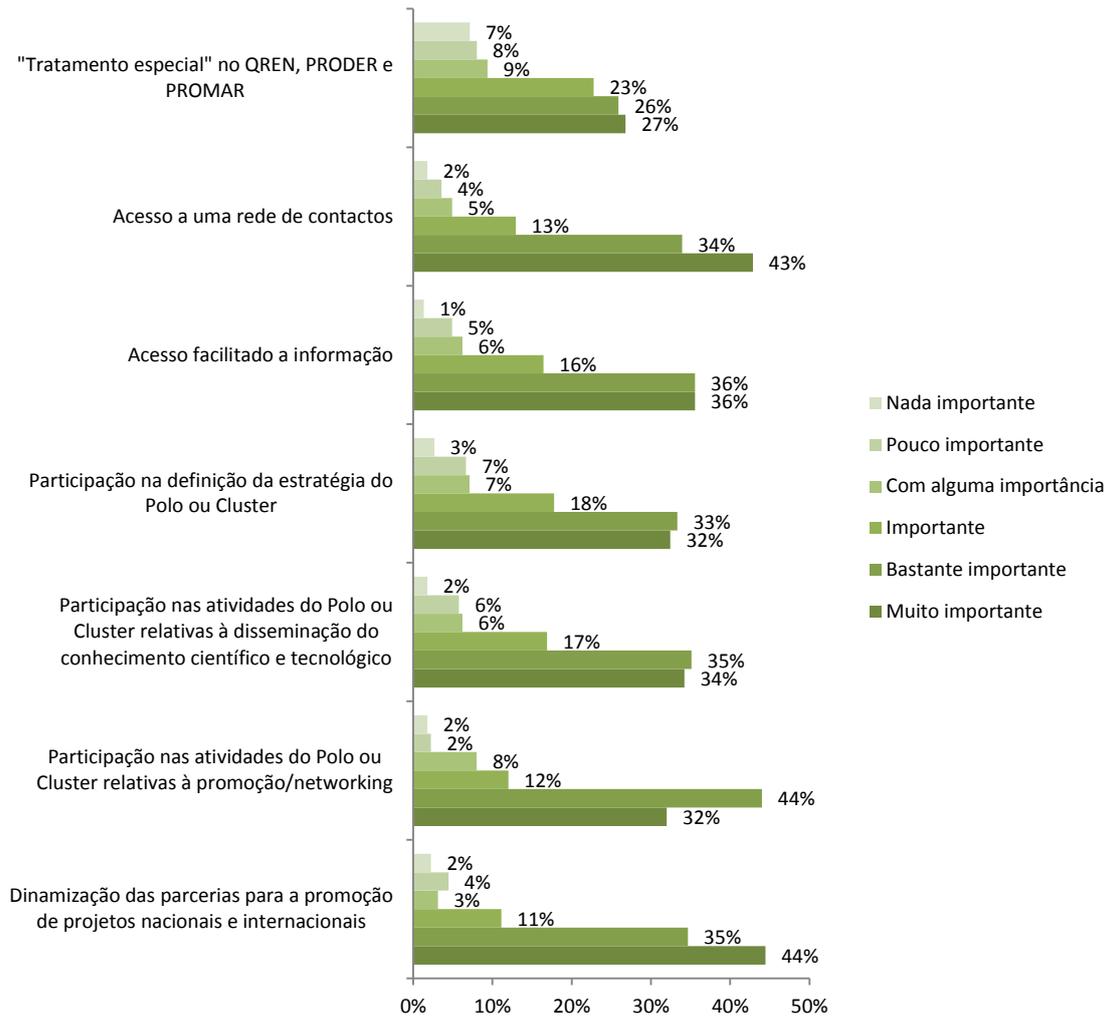
Dados Globais – Instituições de Suporte

ENQUADRAMENTO EM POLOS OU CLUSTERS	
A entidade é associada de que Polo ou Cluster?	
<i>Cluster Agroindustrial do Centro</i>	19
<i>Cluster Agroindustrial do Ribatejo</i>	10
<i>Cluster da Pedra Natural</i>	8
<i>Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal</i>	4
<i>Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte</i>	20
<i>Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar</i>	19
<i>Cluster Habitat Sustentável</i>	28
Respostas de entidades associadas a Clusters	108
Polo Agroindustrial	8
Polo da Energia	3
Polo da Moda	8
Polo da Saúde	18
Polo das Indústrias de Base Florestal	14
Polo das Indústrias da Mobilidade	8
Polo das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial	6
Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica	17
Polo das Tecnologias de Produção	15
Polo do Turismo	11
Polo <i>Engineering & Tooling</i>	9
Respostas de entidades associadas a Polos	117
Total de respostas de entidades associadas	225

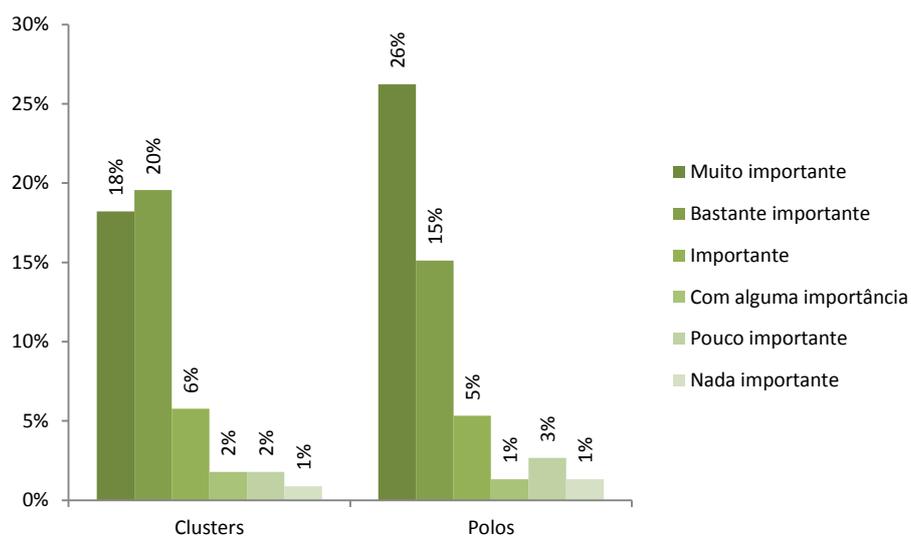
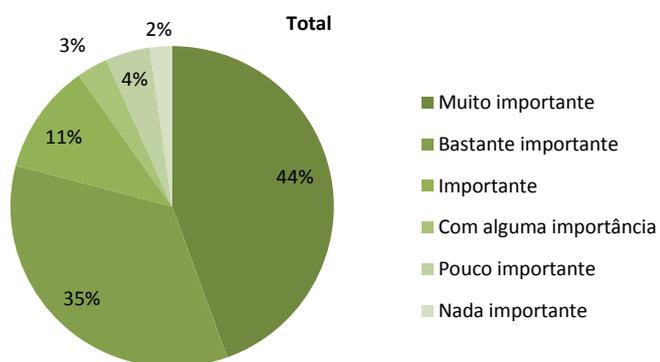




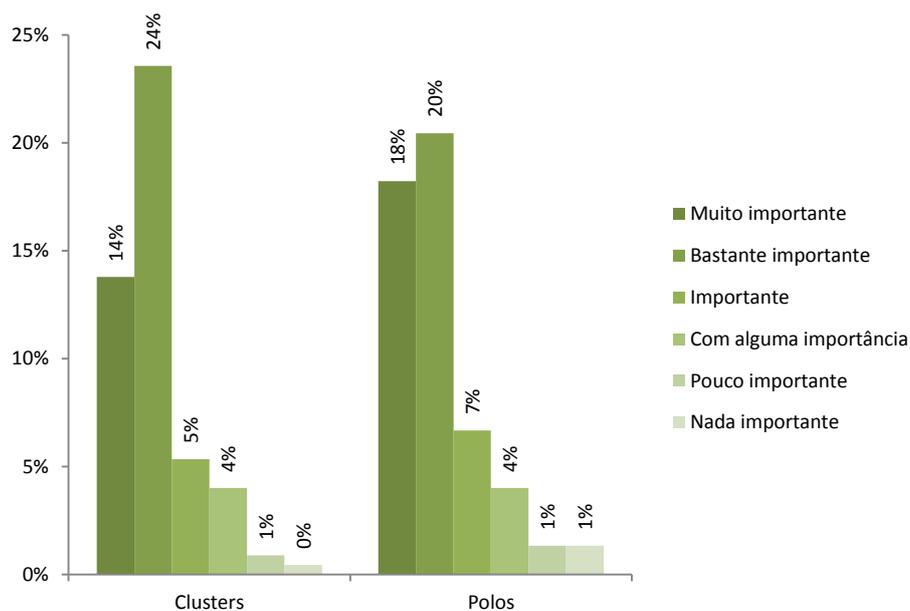
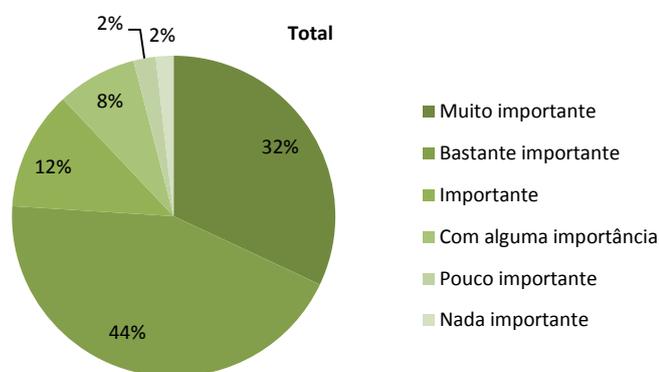
Qual a importância dos seguintes benefícios resultantes da associação a Polos ou <i>Clusters</i> , considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Dinamização das parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais	100	78	25	7	10	5	0	225
Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à promoção/networking	72	99	27	18	5	4	0	225
Participação nas atividades do Polo ou <i>Cluster</i> relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico	77	79	38	14	13	4	0	225
Participação na definição da estratégia do Polo ou <i>Cluster</i>	73	75	40	16	15	6	0	225
Acesso facilitado a informação	80	80	37	14	11	3	0	225
Acesso a uma rede de contactos	96	76	29	11	8	4	1	224
"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR	60	58	51	21	18	16	1	224



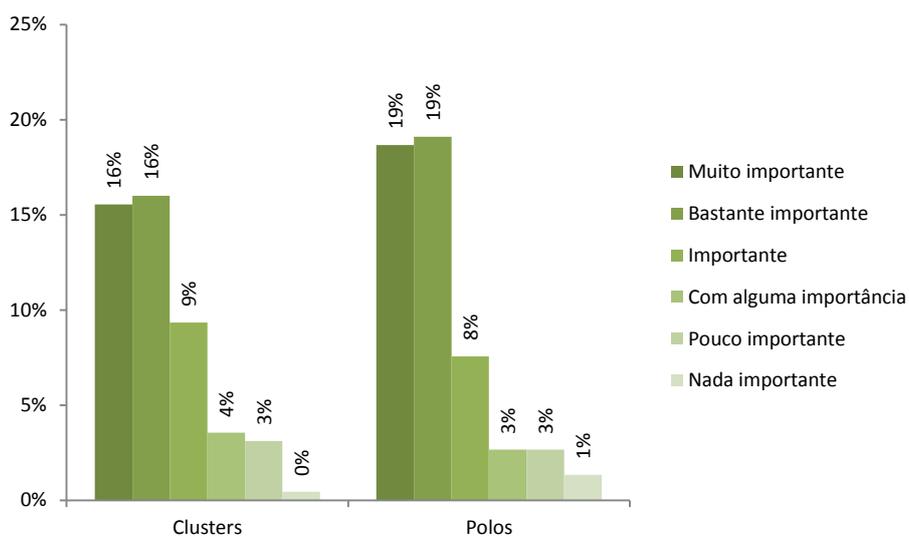
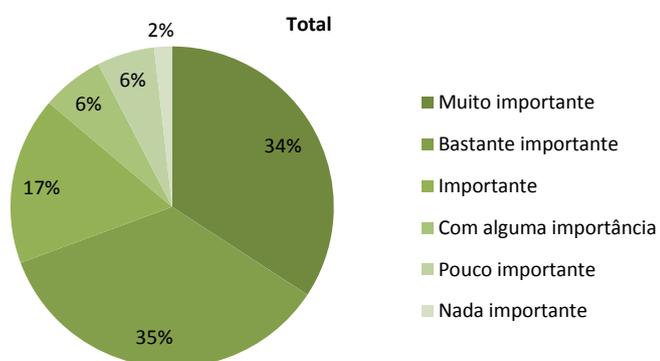
Dinamização das parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	100	78	25	7	10	5	0	225
Clusters	41	44	13	4	4	2	0	108
Polos	59	34	12	3	6	3	0	117



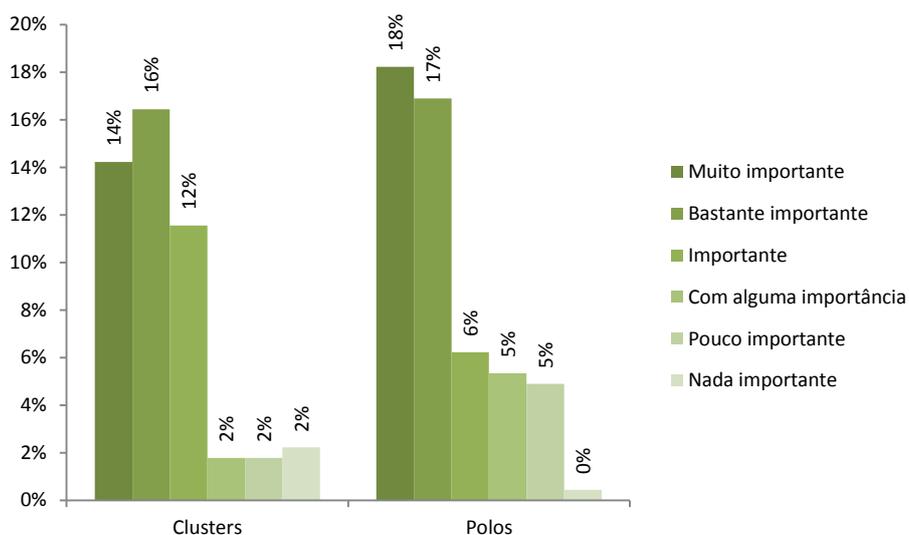
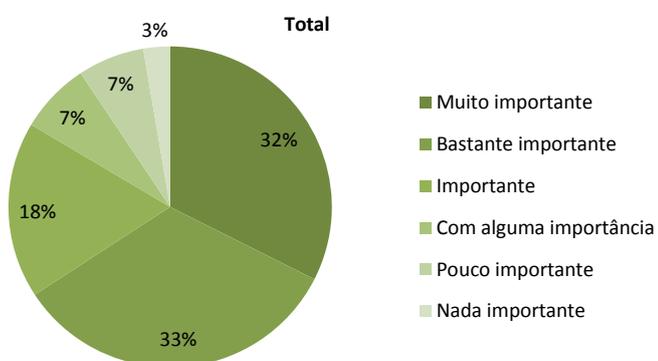
Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à promoção/networking								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	72	99	27	18	5	4	0	225
Clusters	31	53	12	9	2	1	0	108
Polos	41	46	15	9	3	3	0	117



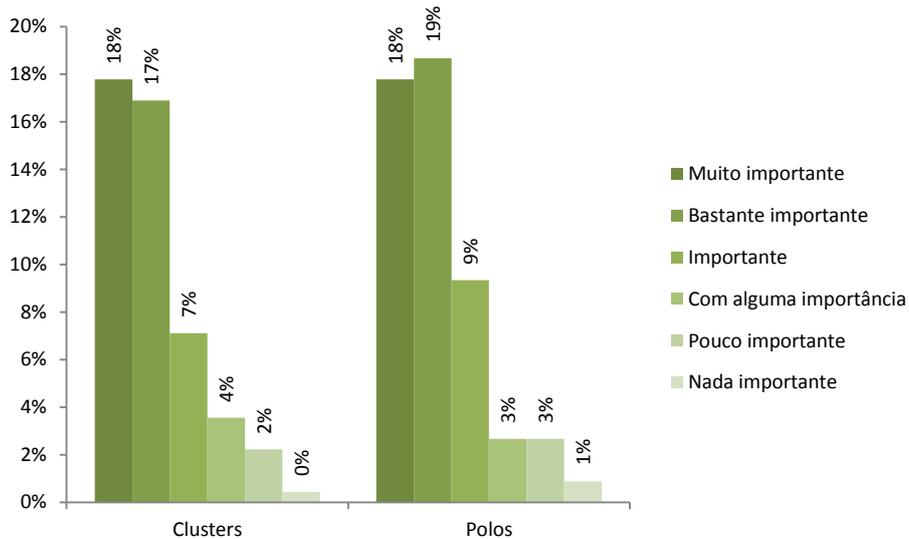
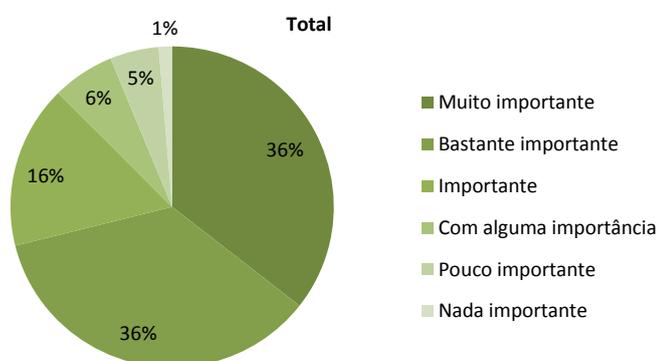
Participação nas atividades do Polo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	77	79	38	14	13	4	0	225
Clusters	35	36	21	8	7	1	0	108
Polos	42	43	17	6	6	3	0	117



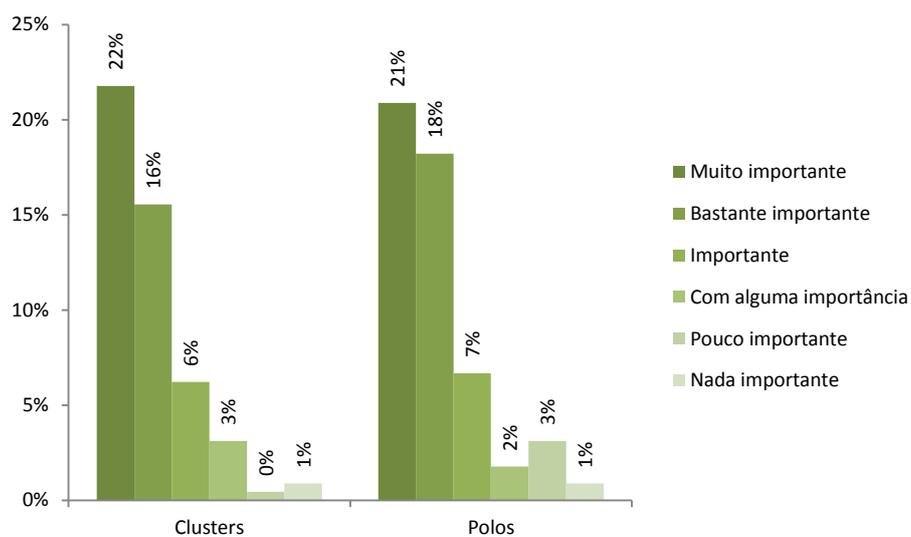
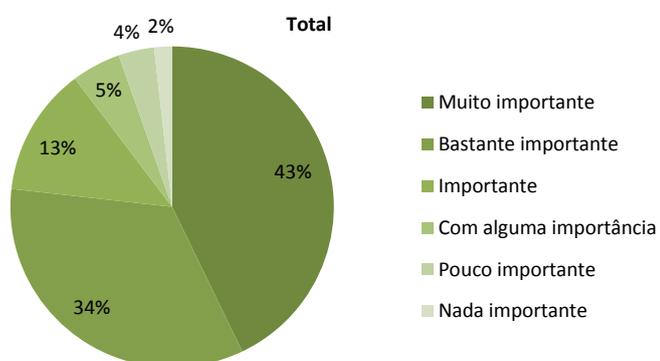
Participação na definição da estratégia do Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	73	75	40	16	15	6	0	225
Clusters	32	37	26	4	4	5	0	108
Polos	41	38	14	12	11	1	0	117



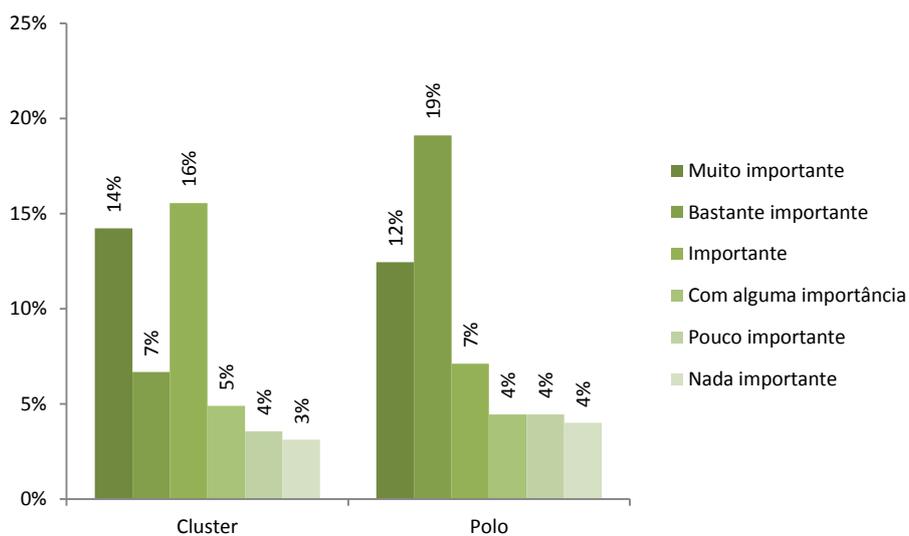
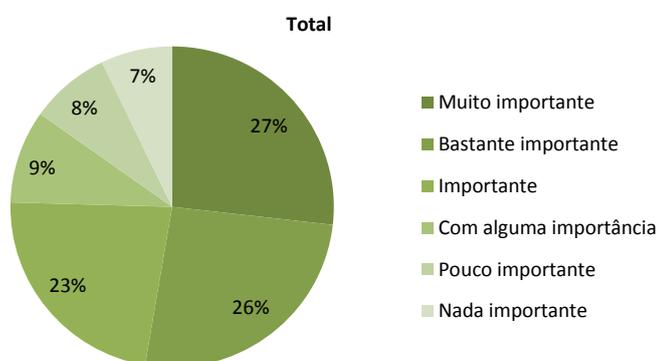
Acesso facilitado a informação								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	80	80	37	14	11	3	0	225
Clusters	40	38	16	8	5	1	0	108
Polos	40	42	21	6	6	2	0	117



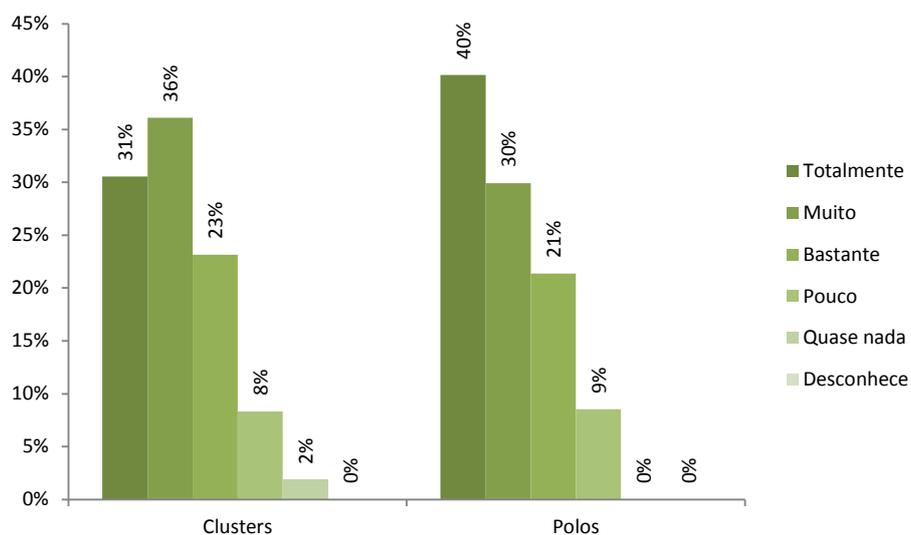
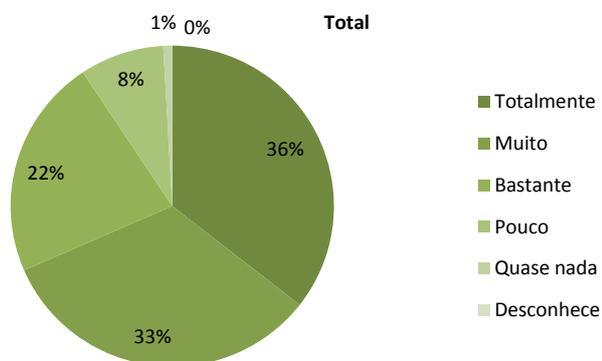
Acesso a uma rede de contactos								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	96	76	29	11	8	4	1	224
Clusters	49	35	14	7	1	2	0	108
Polos	47	41	15	4	7	2	1	116



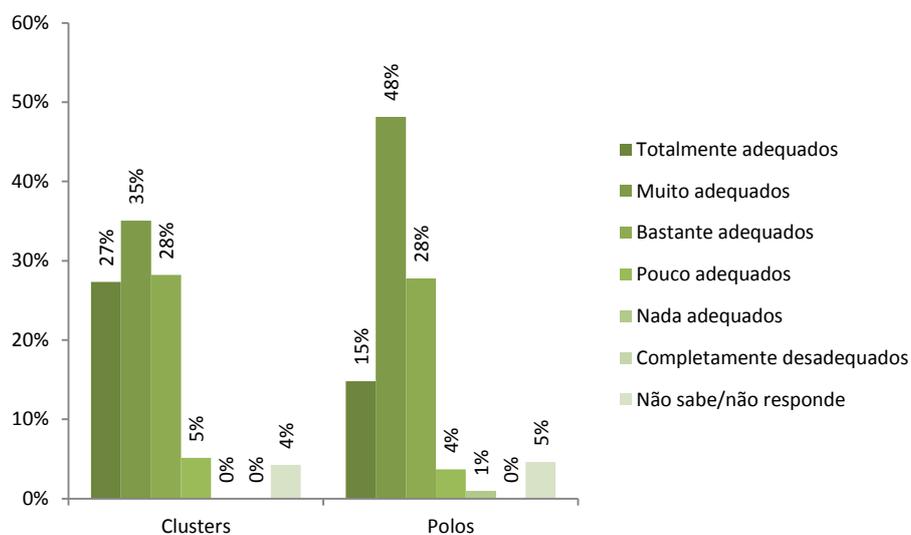
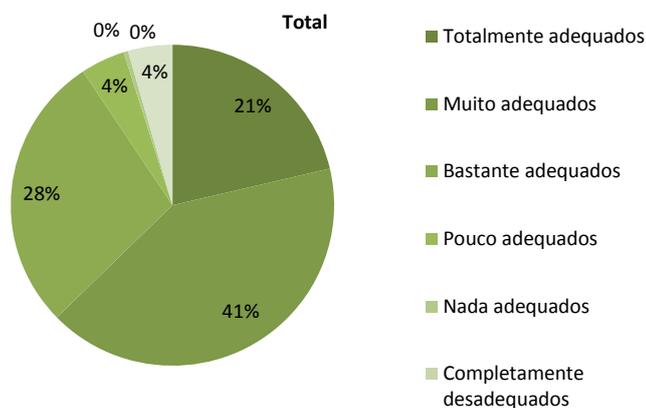
"Tratamento especial" no QREN, PRODER e PROMAR								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	60	58	51	21	18	16	1	224
Clusters	32	15	35	11	8	7	0	108
Polos	28	43	16	10	10	9	1	116



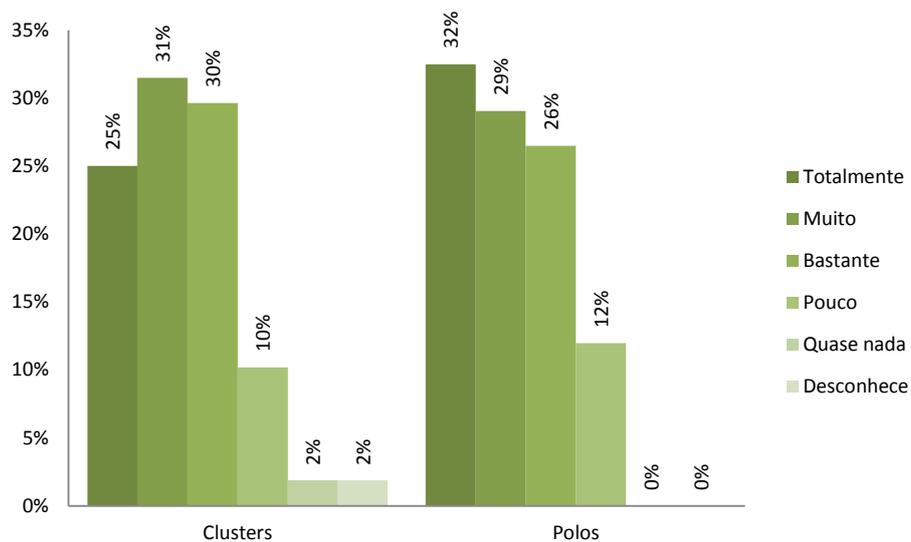
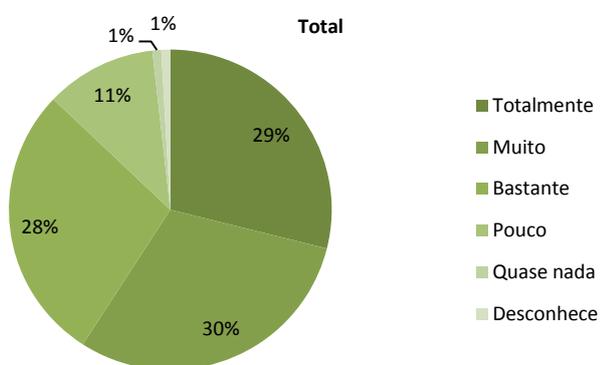
Em que medida está familiarizado/a com a missão, os objetivos e a área de atuação do Polo ou Cluster a que está associado?								
	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	80	74	50	19	2	0	0	225
Clusters	33	39	25	9	2	0	0	108
Polos	47	35	25	10	0	0	0	117



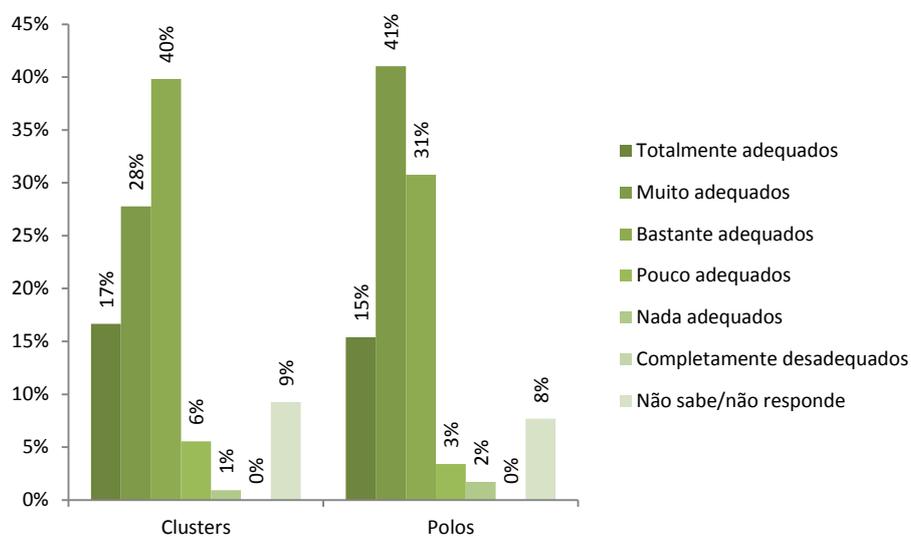
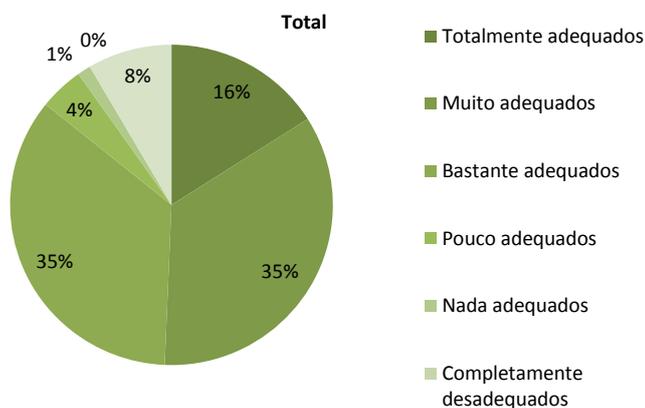
A missão, os objetivos e o âmbito de atuação são adequados?									
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	48	93	63	10	1	0	10	0	225
Clusters	16	52	30	4	1	0	5	0	108
Polos	32	41	33	6	0	0	5	0	117



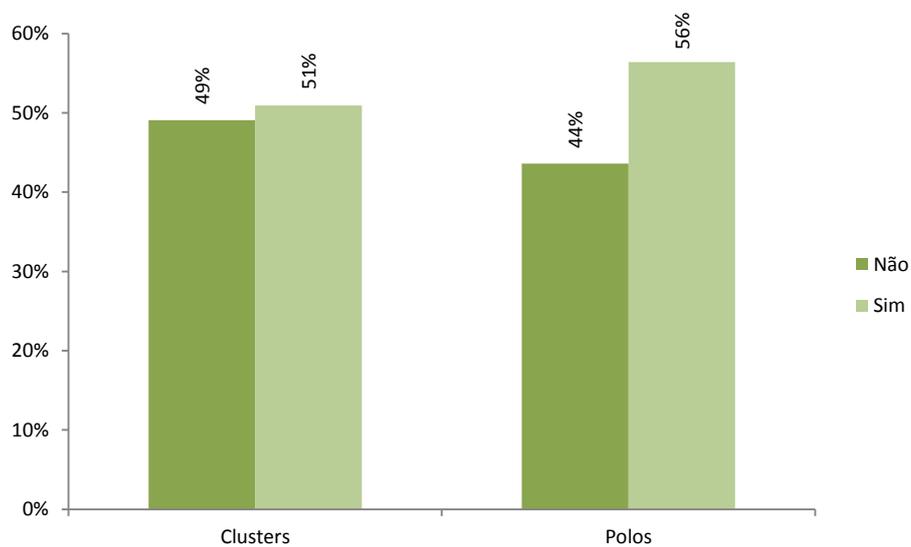
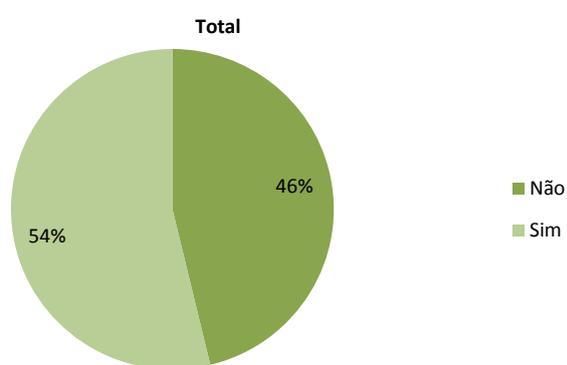
Em que medida está familiarizado/a com o Programa de Ação do Polo ou Cluster a que está associado?								
	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	65	68	63	25	2	2	0	225
Clusters	27	34	32	11	2	2	0	108
Polos	38	34	31	14	0	0	0	117



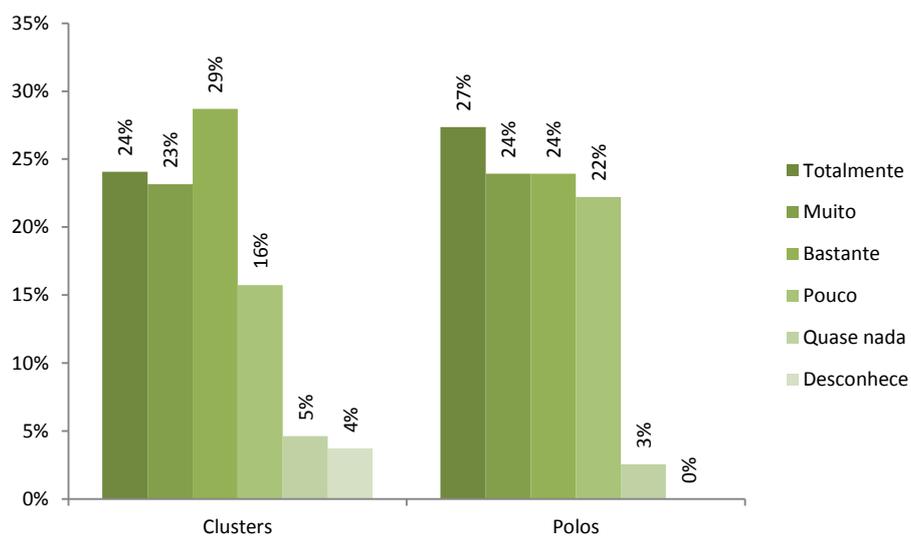
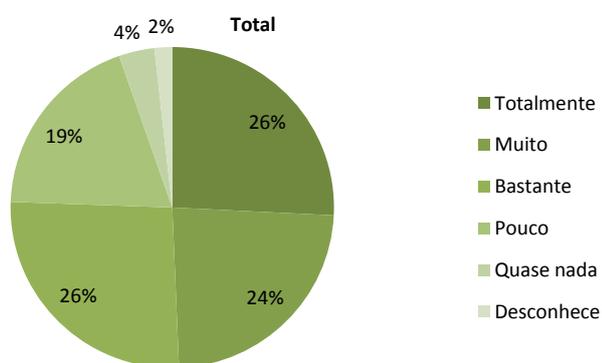
O Programa de Ação é adequado?									
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	36	78	79	10	3	0	19	0	225
Clusters	18	30	43	6	1	0	10	0	108
Polos	18	48	36	4	2	0	9	0	117



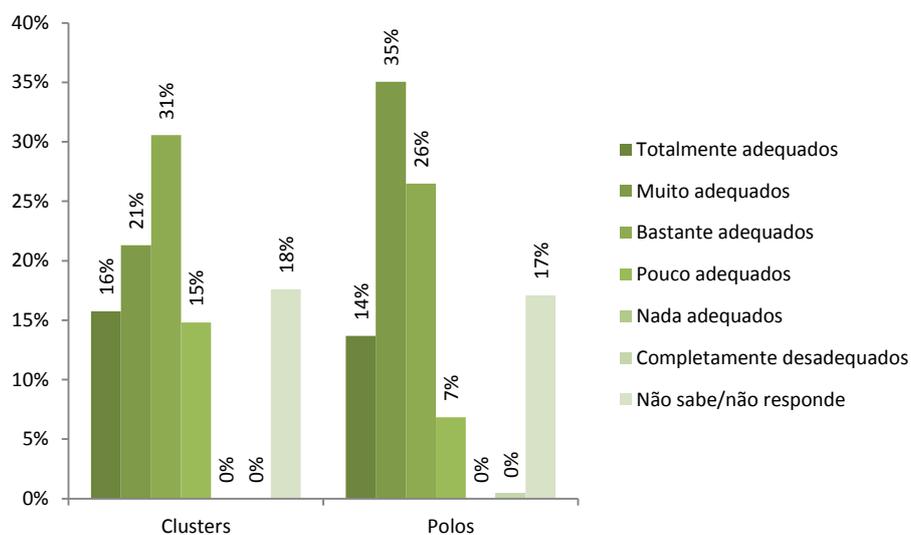
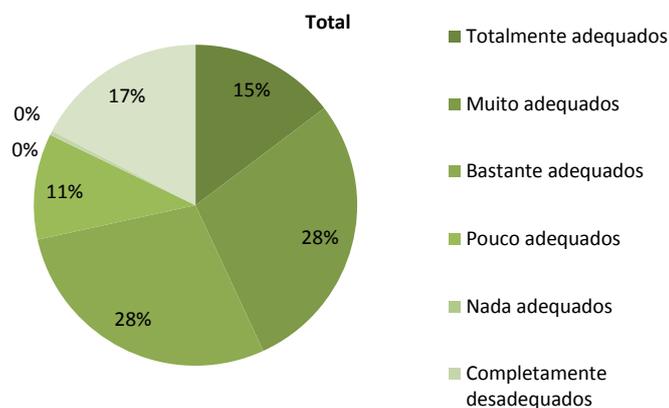
A entidade participou na construção ou revisão do Programa de Ação do Polo ou Cluster?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	104	121	0	225
Clusters	53	55	0	108
Polos	51	66	0	117



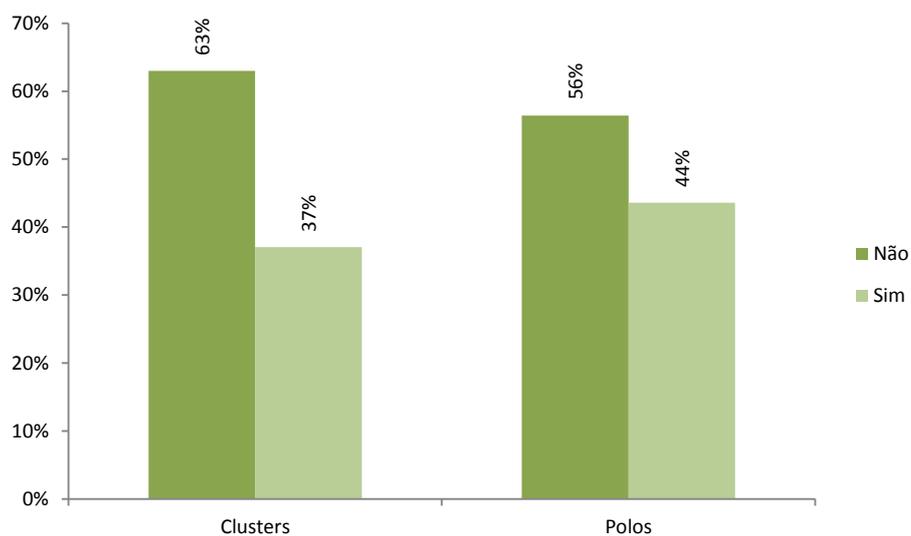
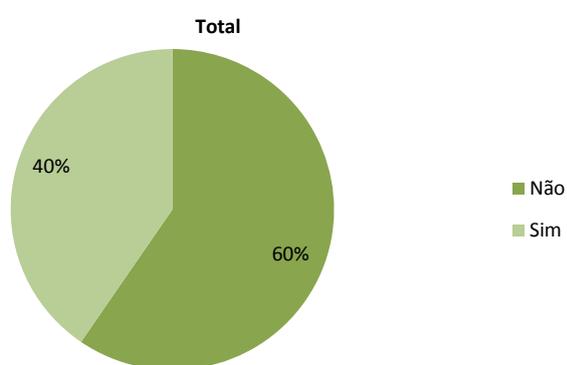
Em que medida está familiarizado/a com o modelo de gestão do Polo ou Cluster a que está associado?								
	Totalmente	Muito	Bastante	Pouco	Quase nada	Desconhece	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	58	53	59	43	8	4	0	225
Clusters	26	25	31	17	5	4	0	108
Polos	32	28	28	26	3	0	0	117



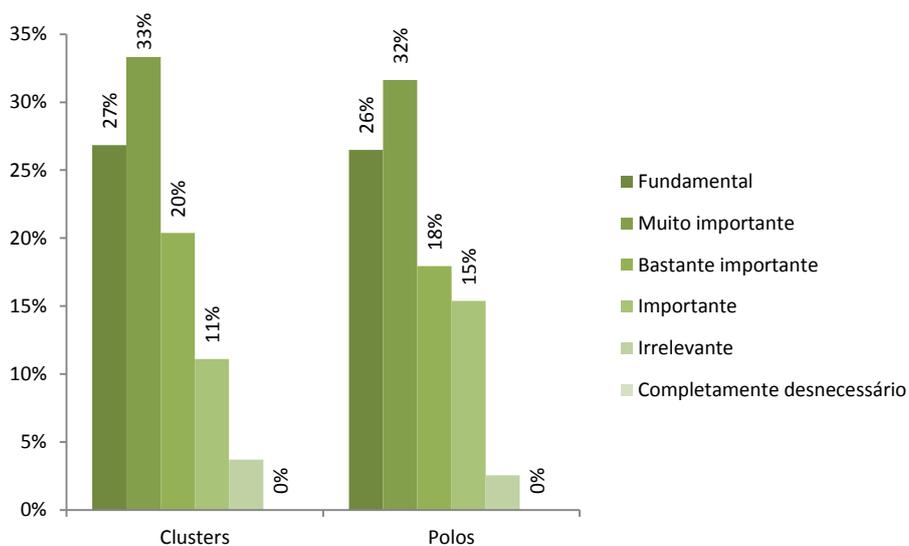
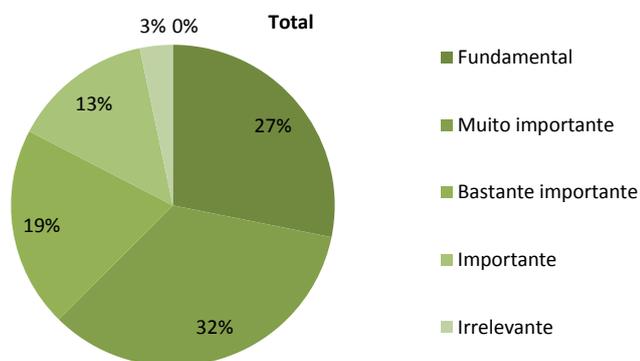
O modelo de gestão é adequado?									
	Totalmente adequados	Muito adequados	Bastante adequados	Pouco adequados	Nada adequados	Completamente desadequados	Não sabe/não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	33	64	64	24	0	1	39	0	225
Clusters	17	23	33	16	0	0	19	0	108
Polos	16	41	31	8	0	1	20	0	117



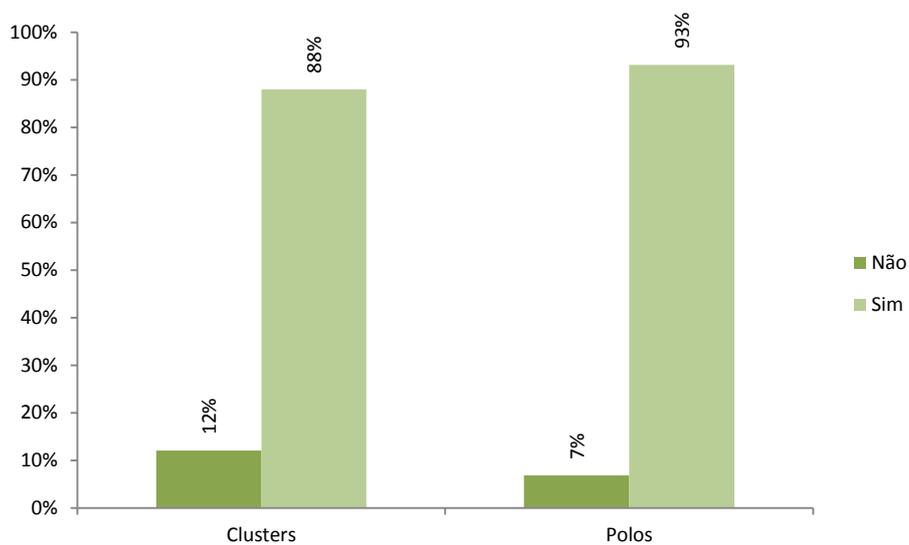
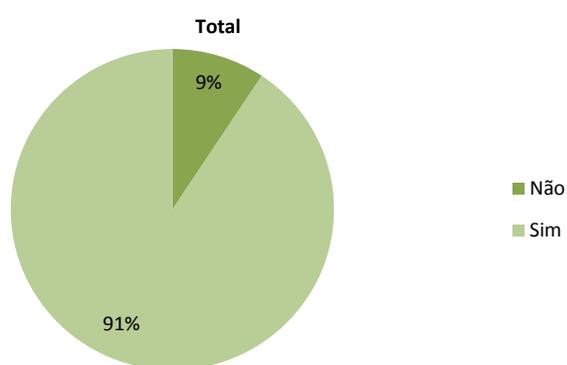
A entidade faz parte dos órgãos sociais do Polo ou Cluster a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	134	91	0	225
Clusters	68	40	0	108
Polos	66	51	0	117



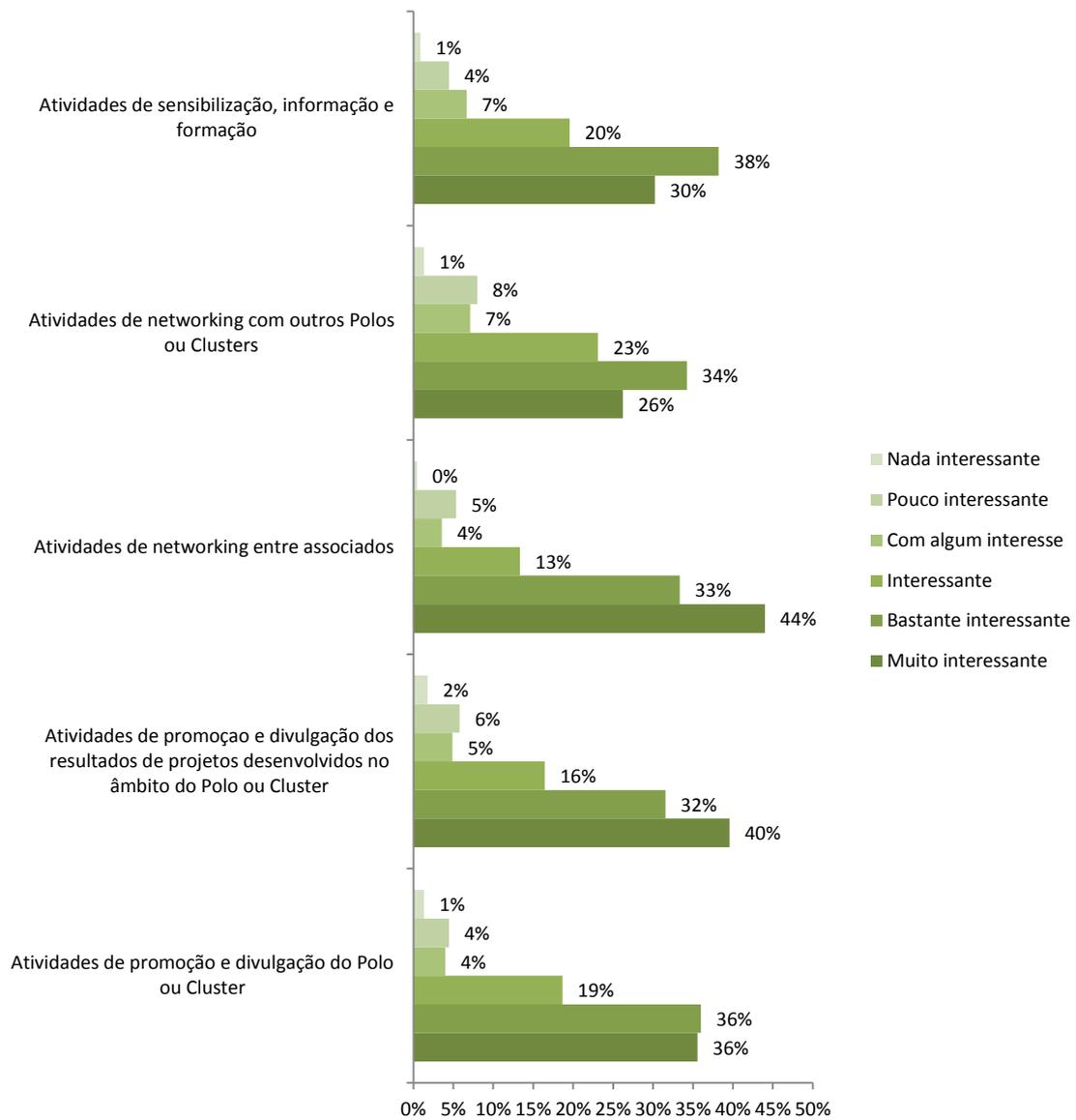
Qual a importância da participação de entidades nos órgãos de gestão do Polo ou Cluster?									
	Fundamental	Muito importante	Bastante importante	Importante	Irrelevante	Completamente desnecessário	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	60	73	43	30	7	0	12	0	225
Clusters	29	36	22	12	4	0	5	0	108
Polos	31	37	21	18	3	0	7	0	117



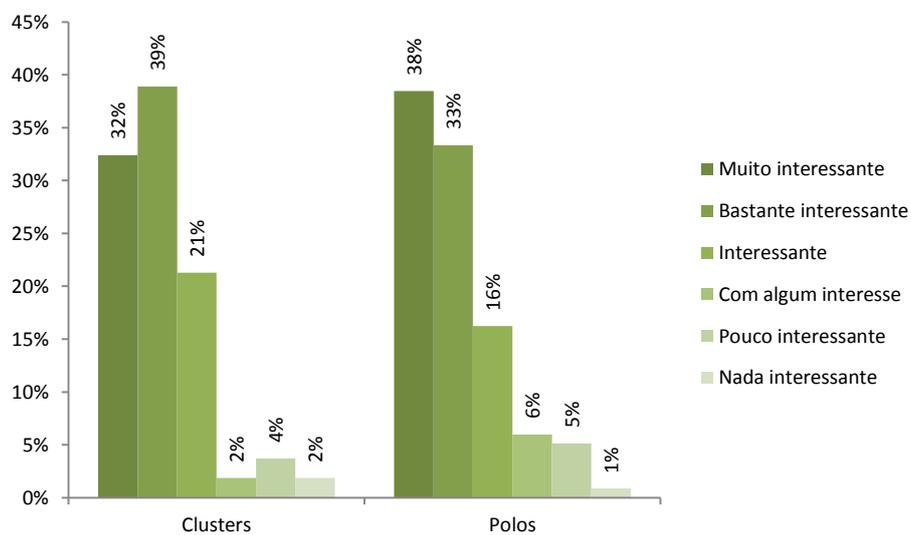
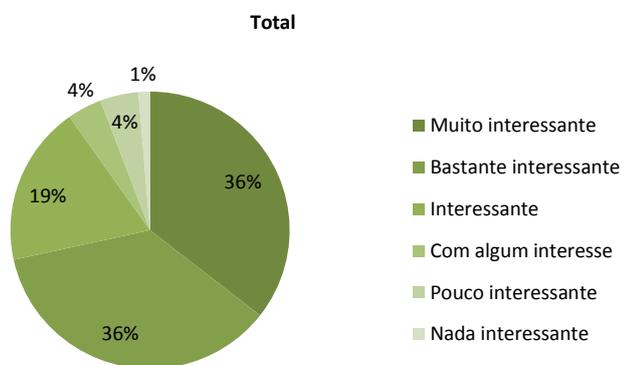
A entidade participa nas atividades promovidas pelo Polo ou Cluster a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	21	204	0	225
Clusters	13	95	0	108
Polos	8	109	0	117



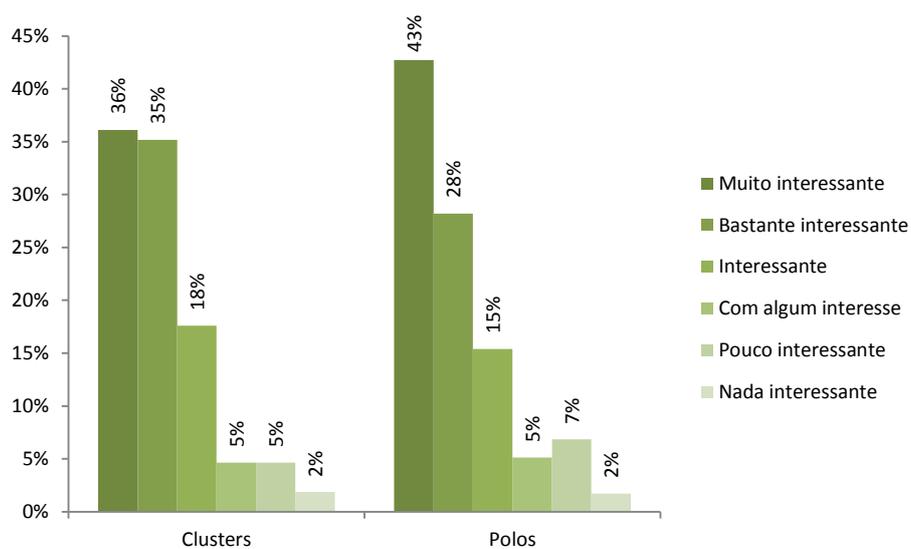
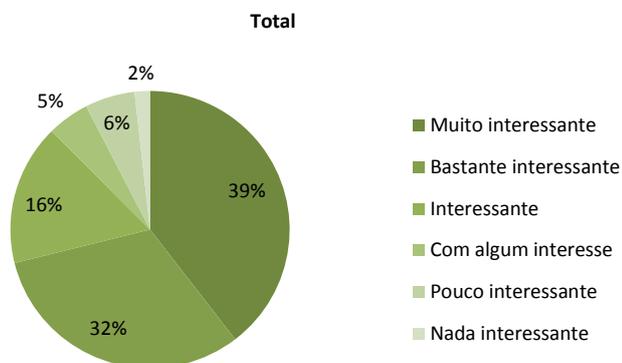
Qual o interesse das seguintes atividades para a entidade, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito interessante” e 6 a “Nada interessante”)?								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Atividade de promoção e divulgação do Polo ou Cluster	80	81	42	9	10	3	0	225
Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou Cluster	89	71	37	11	13	4	0	225
Atividades de networking entre associados	99	75	30	8	12	1	0	225
Atividades de networking com outros Polos ou Clusters	59	77	52	16	18	3	0	225
Atividades de sensibilização, informação e formação	68	86	44	15	10	2	0	225



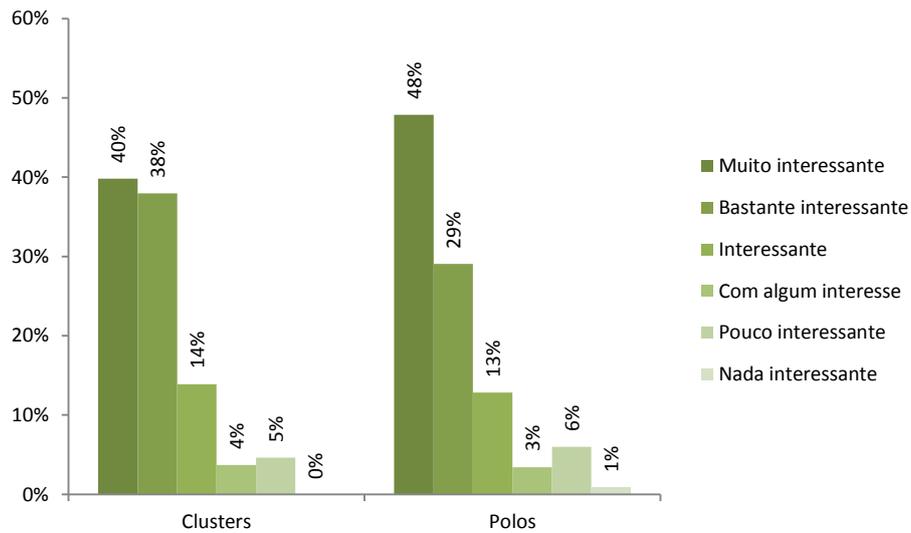
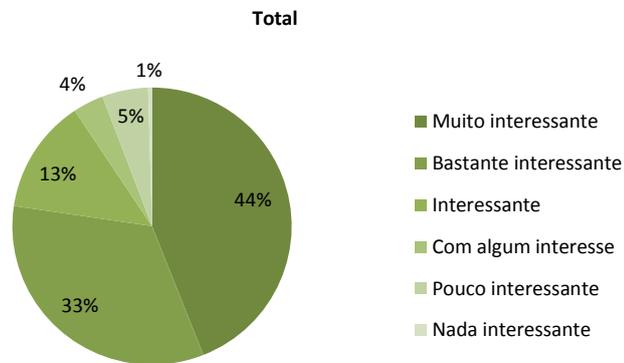
Atividades de promoção e divulgação do Polo ou Cluster								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	80	81	42	9	10	3	0	225
Clusters	35	42	23	2	4	2	0	108
Polos	45	39	19	7	6	1	0	117



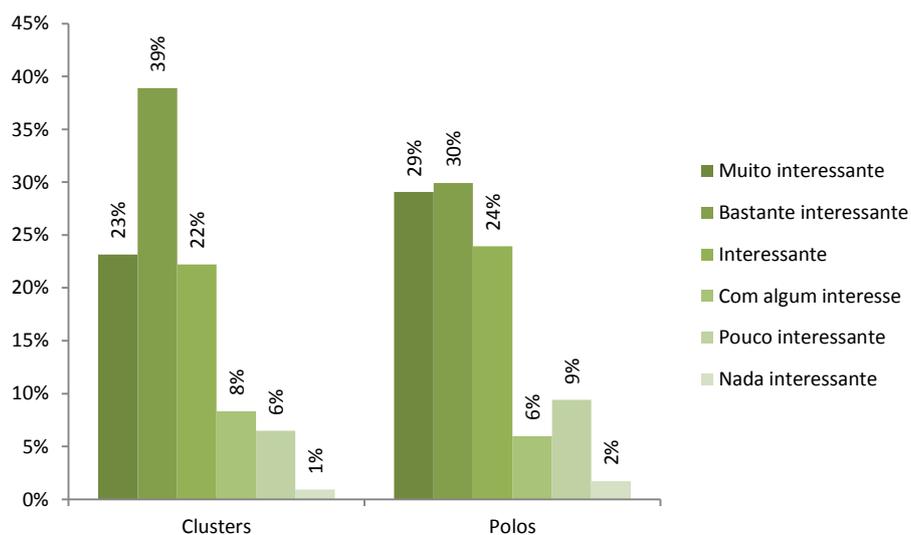
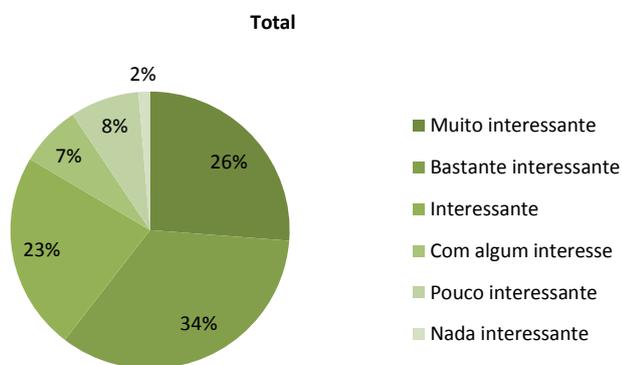
Atividades de promoção e divulgação dos resultados de projetos desenvolvidos no âmbito do Polo ou Cluster								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	89	71	37	11	13	4	0	225
Clusters	39	38	19	5	5	2	0	108
Polos	50	33	18	6	8	2	0	117



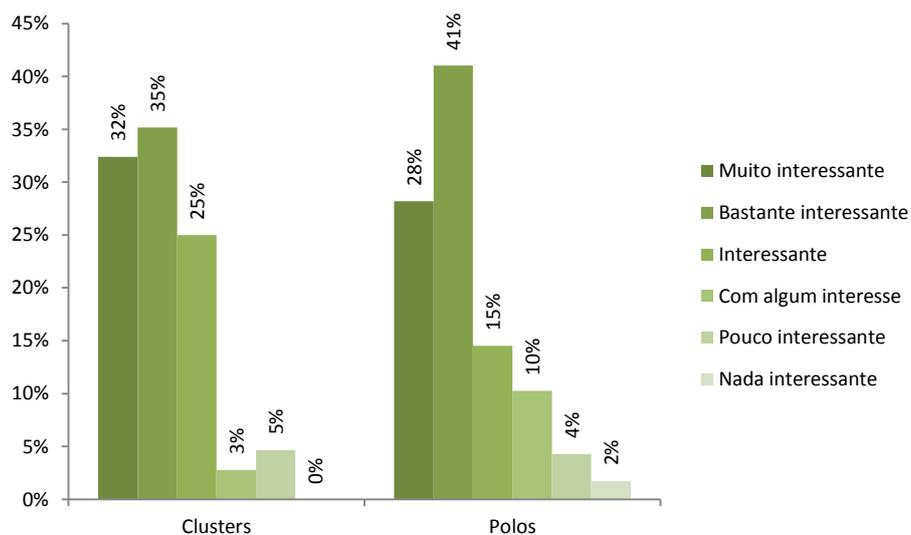
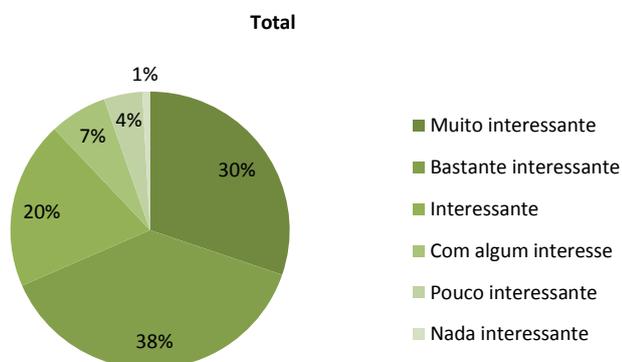
Atividades de <i>networking</i> entre associados								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	99	75	30	8	12	1	0	225
Clusters	43	41	15	4	5	0	0	108
Polos	56	34	15	4	7	1	0	117



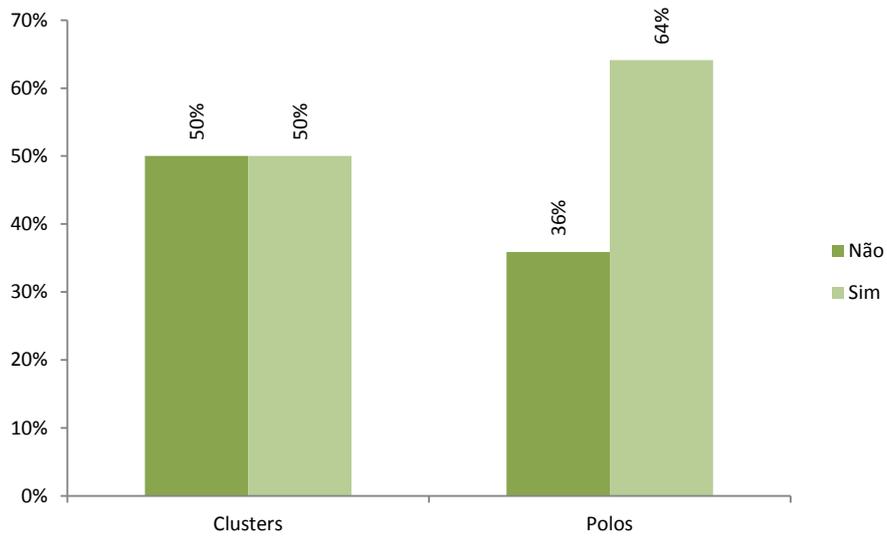
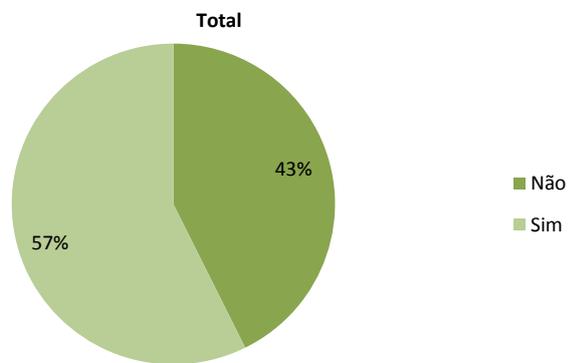
Atividades de <i>networking</i> com outros Polos ou Clusters								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	59	77	52	16	18	3	0	225
Clusters	25	42	24	9	7	1	0	108
Polos	34	35	28	7	11	2	0	117



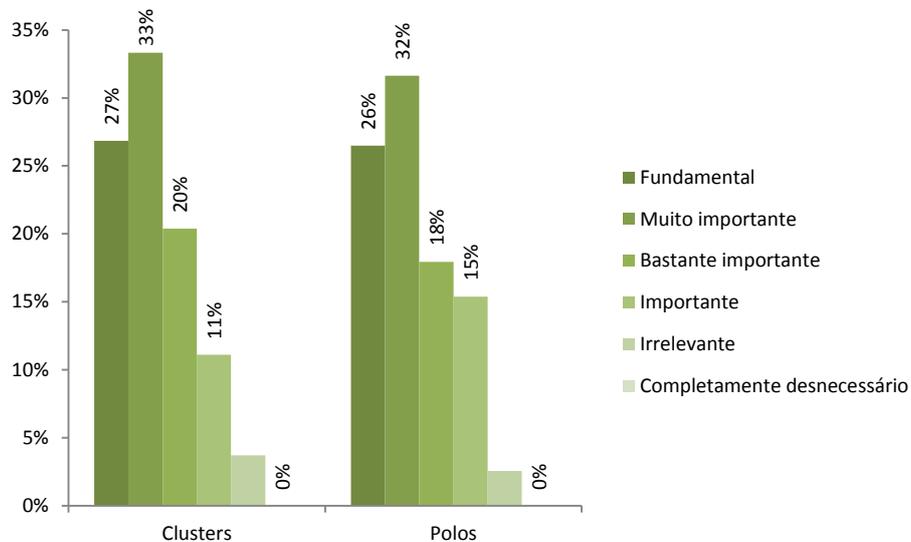
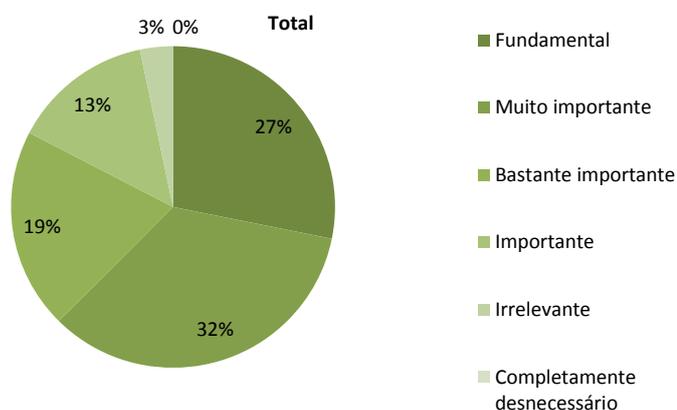
Atividades de sensibilização, informação e formação								
	Muito interessante	Bastante interessante	Interessante	Com algum interesse	Pouco interessante	Nada interessante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	68	86	44	15	10	2	0	225
Clusters	35	38	27	3	5	0	0	108
Polos	33	48	17	12	5	2	0	117



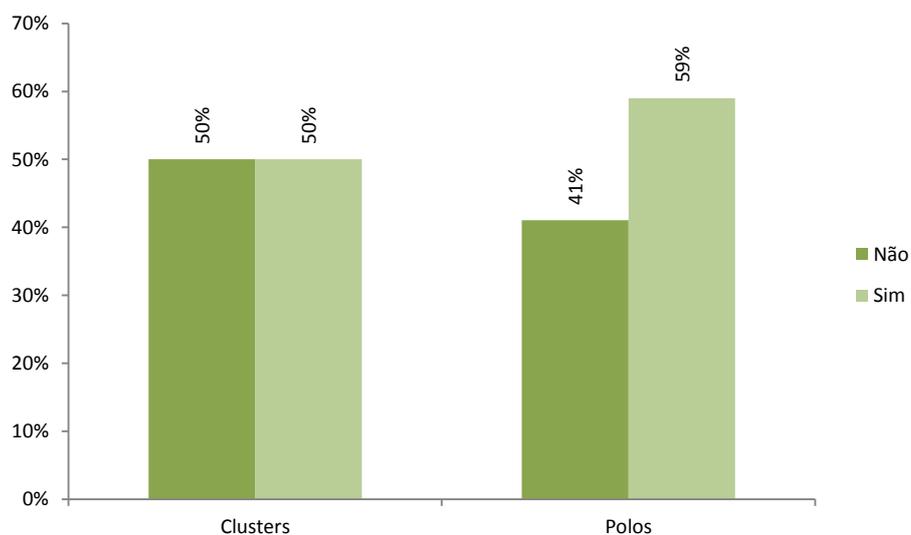
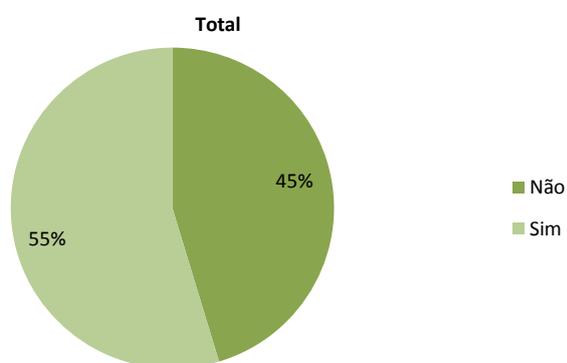
A entidade participa nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou <i>Cluster</i> a que está associada?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	96	129	0	225
Clusters	54	54	0	108
Polos	42	75	0	117



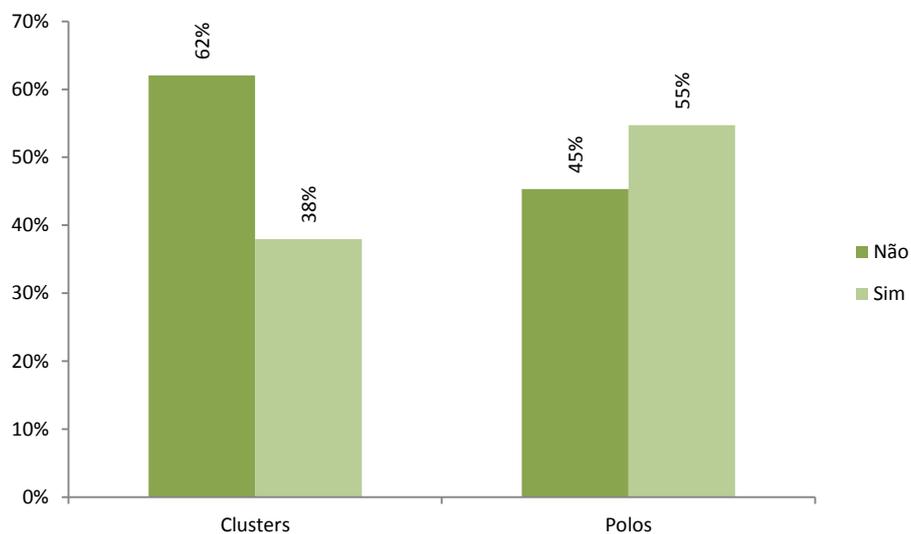
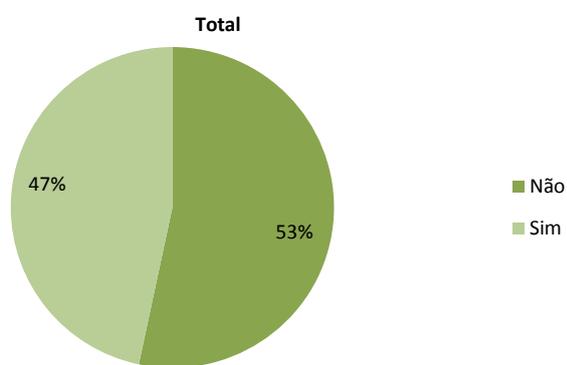
Qual a importância da participação dos associados nas atividades de monitorização e acompanhamento do Polo ou Cluster?									
	Fundamental	Muito importante	Bastante importante	Importante	Irrelevante	Completament e desnecessário	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	60	73	43	30	7	0	12	0	225
Clusters	29	36	22	12	4	0	5	0	108
Polos	31	37	21	18	3	0	7	0	117



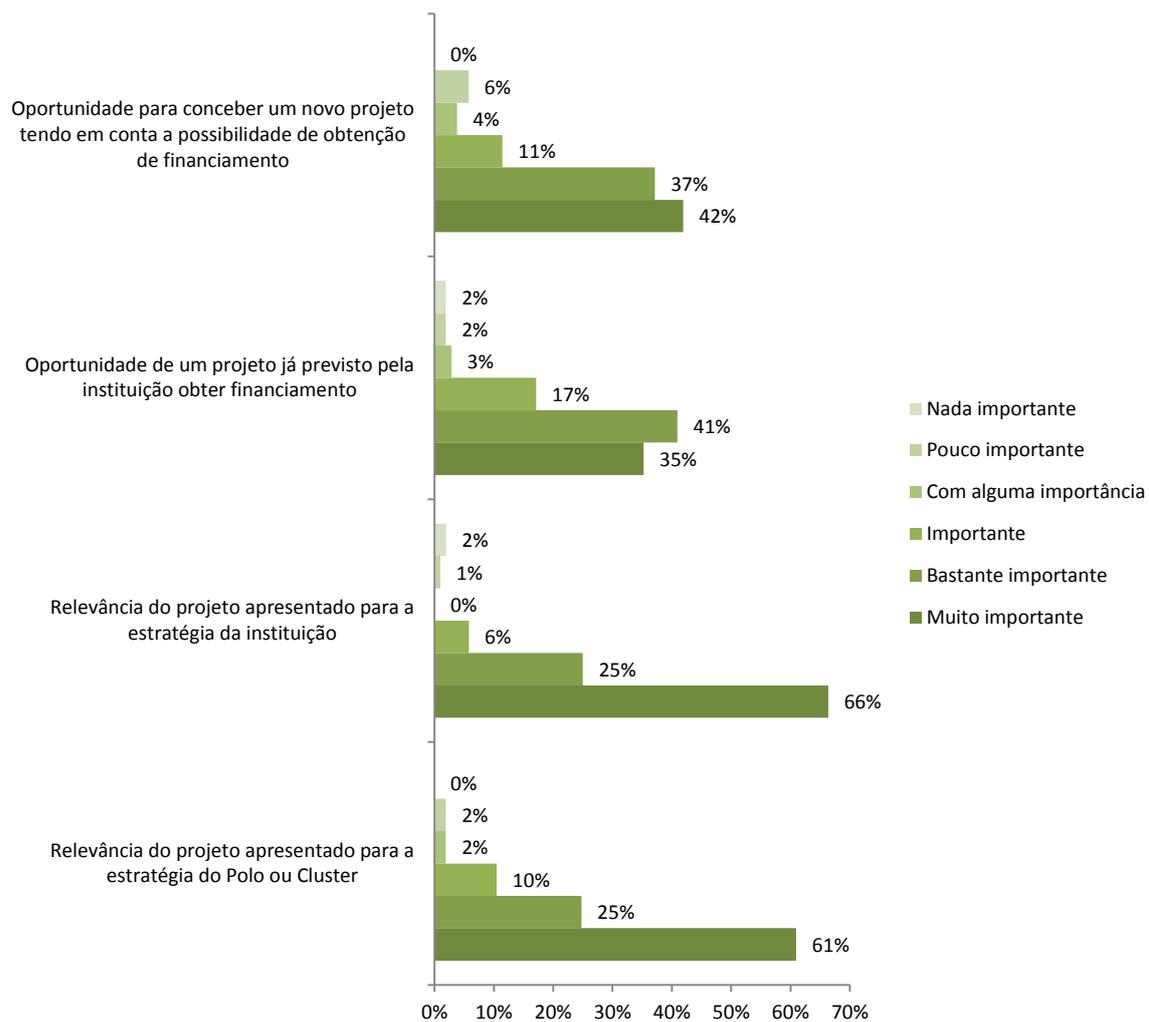
O Programa de Ação do Polo ou Cluster de que é associada previa a intervenção direta da entidade em algum projeto âncora ou complementar?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	102	123	0	225
Clusters	54	54	0	108
Polos	48	69	0	117



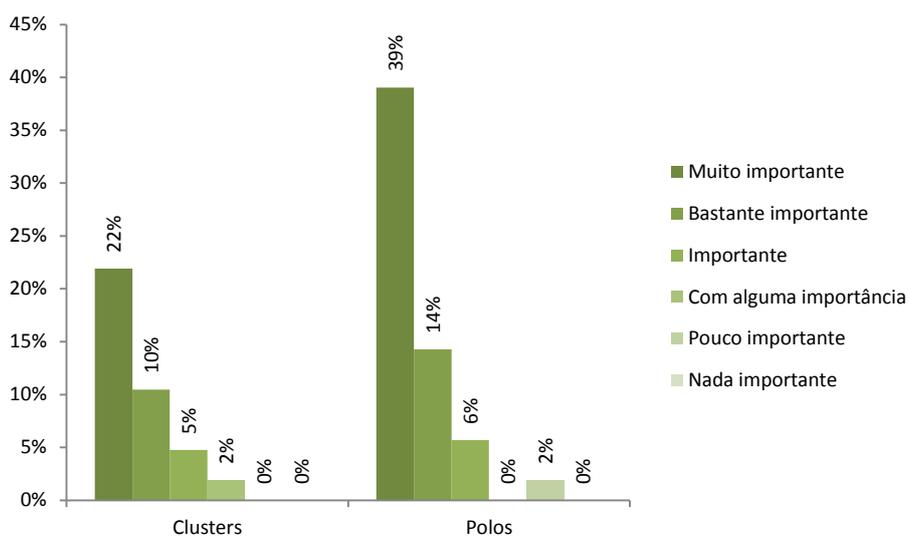
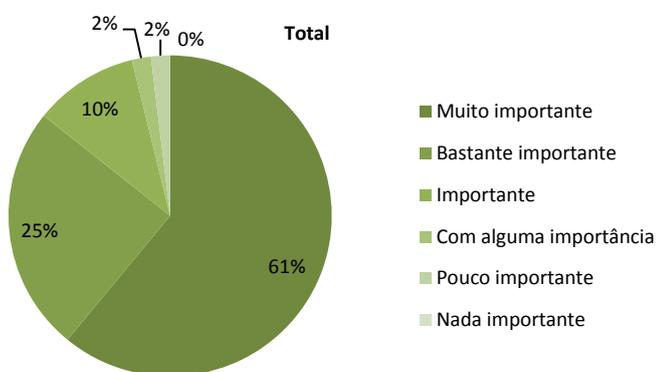
A entidade tem algum projeto aprovado no âmbito do quadro de medidas de apoio aos Polos ou Clusters (QREN, PRODER ou PROMAR)?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	120	105	0	225
Clusters	67	41	0	108
Polos	53	64	0	117



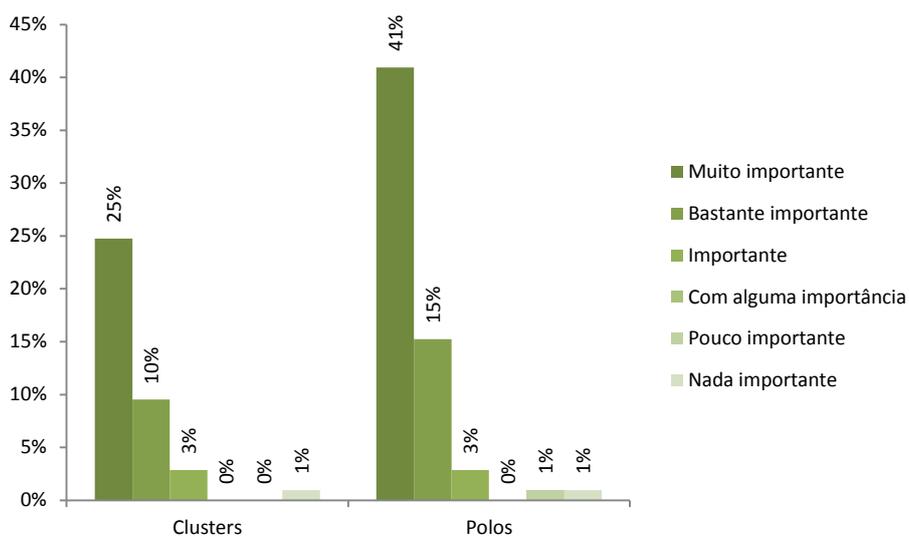
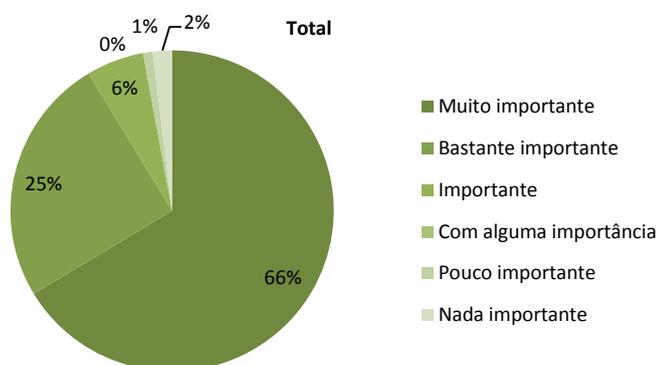
ENTIDADES COM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS								
Qual a importância dos seguintes aspectos para a decisão de apresentação de candidaturas ao QREN, considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito importante” e 6 a “Nada importante”)?								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Relevância do projeto apresentado para a estratégia do Polo ou Cluster	64	26	11	2	2	0	0	105
Relevância do projeto apresentado para a estratégia da instituição	69	26	6	0	1	2	1	104
Oportunidade de um projeto já previsto obter financiamento	37	43	18	3	2	2	0	105
Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento	44	39	12	4	6	0	0	105



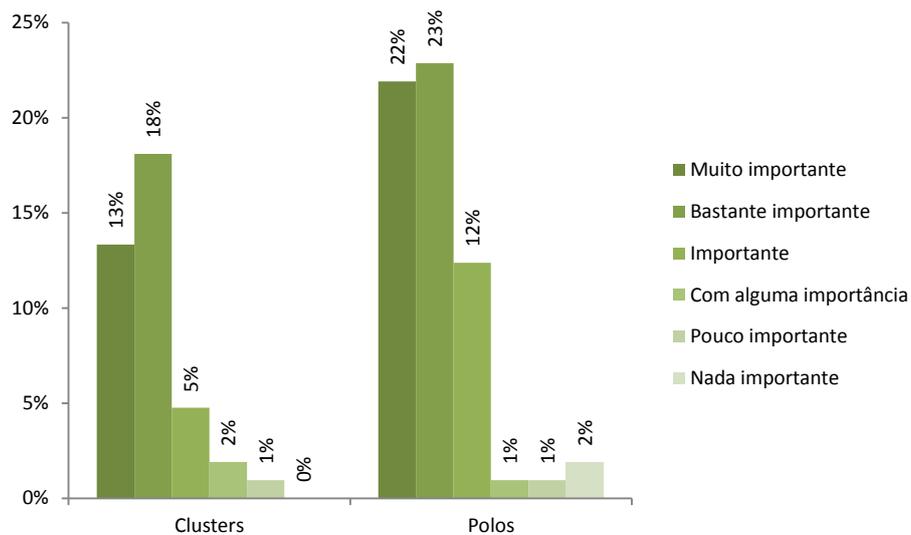
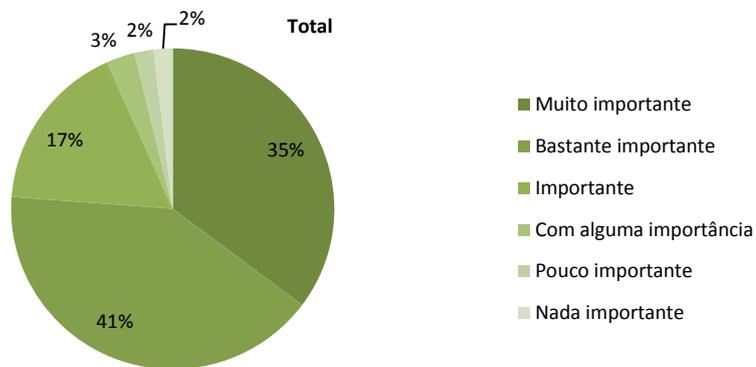
Relevância do projeto apresentado para a estratégia do Polo ou Cluster								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	64	26	11	2	2	0	0	105
Clusters	23	11	5	2	0	0	0	41
Polos	41	15	6	0	2	0	0	64



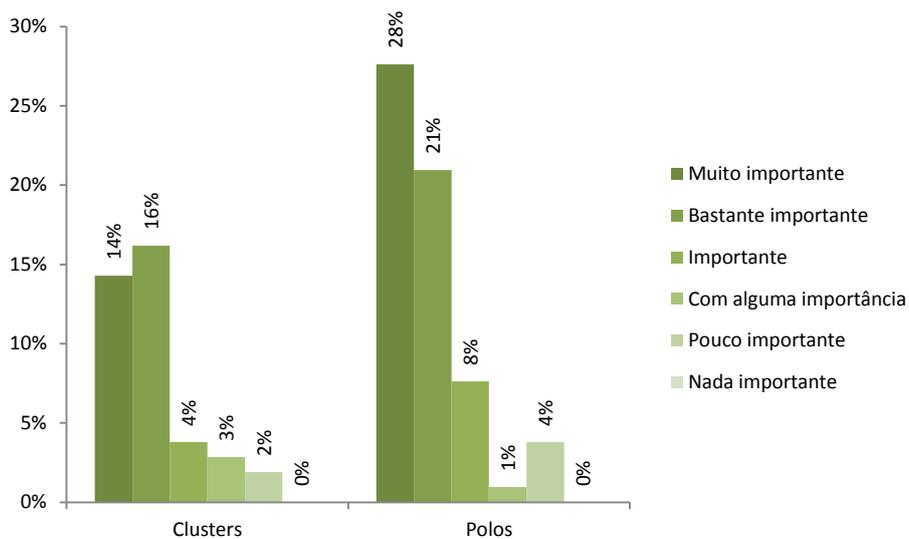
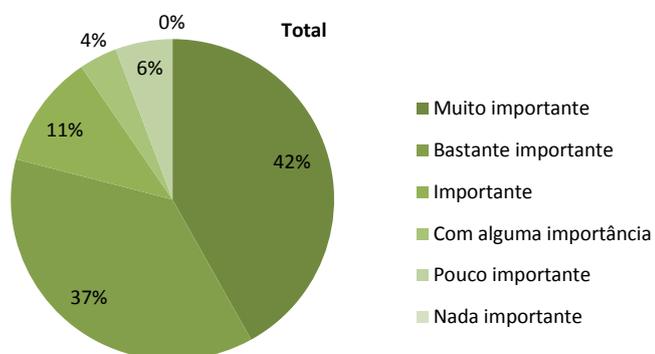
Relevância do projeto apresentado para a estratégia da instituição								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	69	26	6	0	1	2	1	104
Clusters	26	10	3	0	0	1	1	40
Polos	43	16	3	0	1	1	0	64



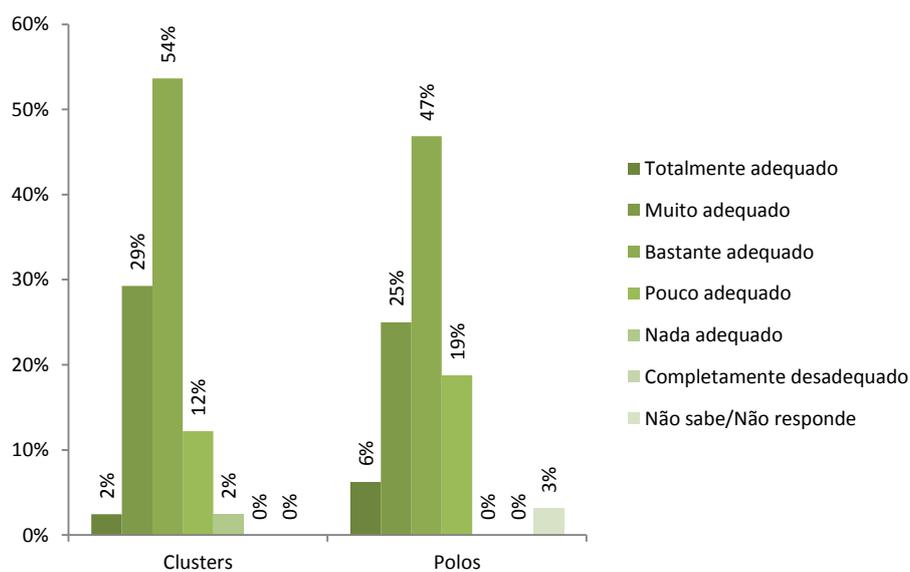
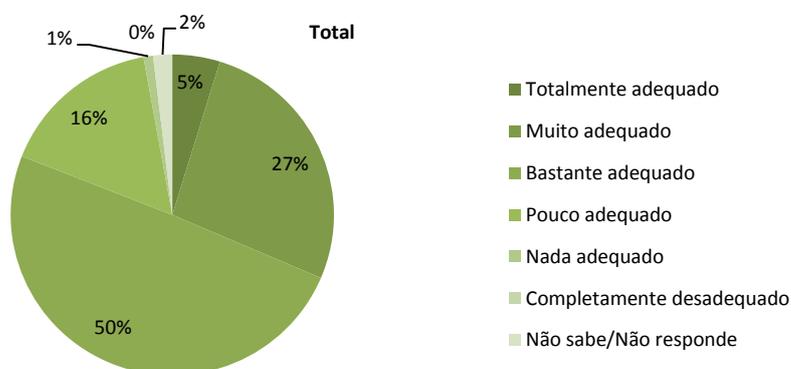
Oportunidade de um projeto já previsto obter financiamento								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	37	43	18	3	2	2	0	105
Clusters	14	19	5	2	1	0	0	41
Polos	23	24	13	1	1	2	0	64



Oportunidade para conceber um novo projeto tendo em conta a possibilidade de obtenção de financiamento								
	Muito importante	Bastante importante	Importante	Com alguma importância	Pouco importante	Nada importante	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	44	39	12	4	6	0	0	105
Clusters	15	17	4	3	2	0	0	41
Polos	29	22	8	1	4	0	0	64



Em que medida o processo de seleção foi adequado (prazos, interações com os organismos de gestão, etc.)?									
	Totalmente adequado	Muito adequado	Bastante adequado	Pouco adequado	Nada adequado	Completamente desadequado	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	5	28	52	17	1	0	2	0	105
Clusters	1	12	22	5	1	0	0	0	41
Polos	4	16	30	12	0	0	2	0	64



Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

Deveria existir uma maior ênfase no acompanhamento técnico do projeto, em detrimento dos processos administrativos/financeiros por parte dos órgãos de gestão.

Devia haver uma maior proximidade entre as instituições que participam nas EEC.

Diminuir significativamente os prazos para a avaliação dos projetos.

Diminuir significativamente a carga burocrática associada às candidaturas e aos processos de *reporting*.

Maior celeridade (a inovação tecnológica baseia-se em desenvolvimentos rápidos, o que não é compatível com esperas superiores a 1 ano para conhecer as decisões e depois quase mais um ano para concretizar a assinatura de contratos).

Melhorar os fluxos comunicacionais.

Melhorar os tempos de decisão às necessidades de mercado.

não foi projeto COMPETE, foi MAIS CENTRO e prévio à candidatura do *Cluster*.

Não tenho a certeza de ter percebido bem a pergunta. O prazo de aprovação do projeto de apoio às atividades do Polo foi demasiado elevado.

No caso dos Projetos Mobilizadores, o processo de avaliação das candidaturas deveria ter incluído uma audição entre promotores e avaliadores.

O processo foi muito demorado pelo que se deveria melhorar a execução, no que aos prazos diz respeito.

Os prazos apresentam-se, por vezes, demasiado dilatados, atrasando o arranque dos projetos face ao previamente delineado. Em alguns casos, este atraso traz um certo esmorecimento em termos do envolvimento dos parceiros Industriais.

Por vezes, os atrasos nas etapas sucessivas (aprovação do projeto, assinatura do protocolo de concessão de incentivos e arranque do projeto) é de tal forma marcado, que o próprio projeto perde algum enquadramento/atualidade. Assim sendo, sugere-se um mais apertado cumprimento do prazos, ao nível dos processos de aprovação e arranque dos projetos.

Os prazos de avaliação foram excedidos pelo que o projeto esteve em risco de não ser aprovado. Só o foi pela ação exemplar que sempre manteve a equipa informada e, reconhecendo a importância do projeto, fez todos os possíveis para que fosse recuperado pela reafetação de verbas ao concurso.

Os prazos de avaliação foram muito elevados.

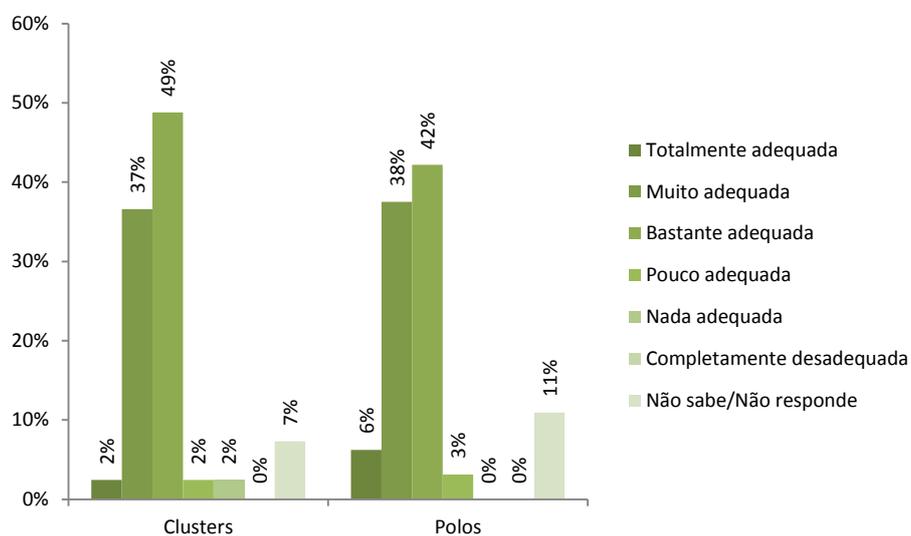
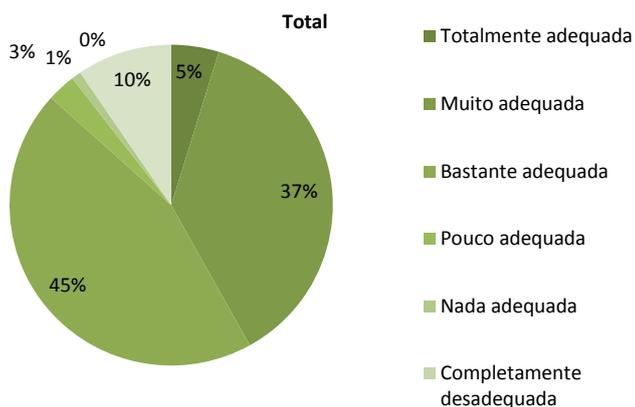
Redução do tempo de decisão.

Reduzir a burocracia.

Reduzir a burocracia associada ao processo.

Em que medida a grelha de mérito usada no processo de seleção foi adequada?

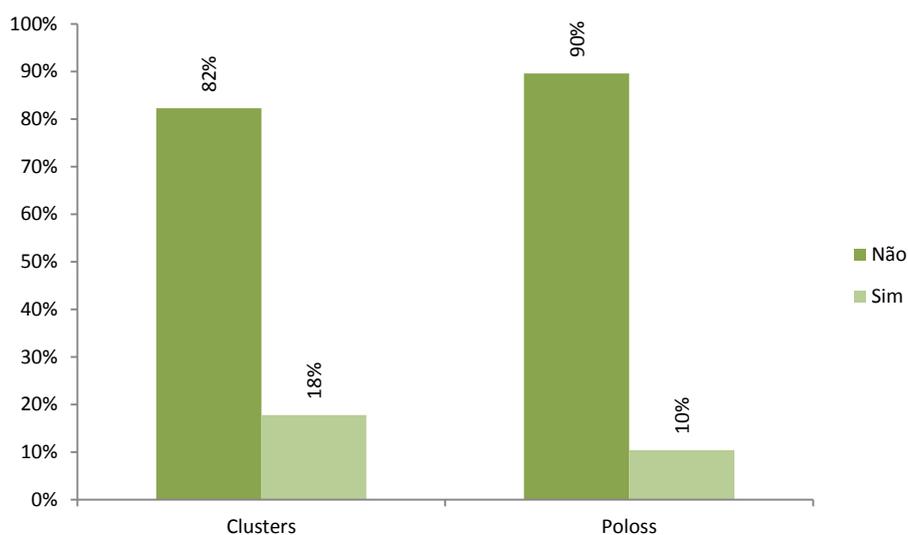
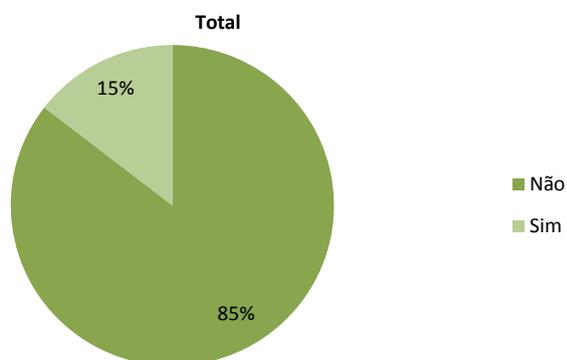
	Totalmente adequada	Muito adequada	Bastante adequada	Pouco adequada	Nada adequada	Completamente e desadequada	Não sabe/Não responde	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	5	39	47	3	1	0	10	0	105
Clusters	1	15	20	1	1	0	3	0	41
Polos	4	24	27	2	0	0	7	0	64



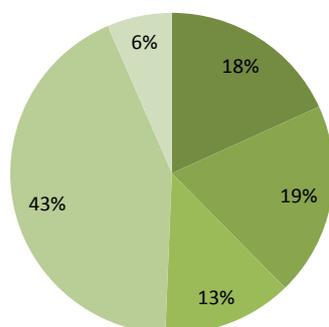
Tem alguma sugestão a fazer no sentido de uma melhor adequação?

Julgo que deverá haver a possibilidade de se apresentarem propostas para avaliação prévia do interesse do projeto. Rapidez na decisão de atribuição dos fundos!

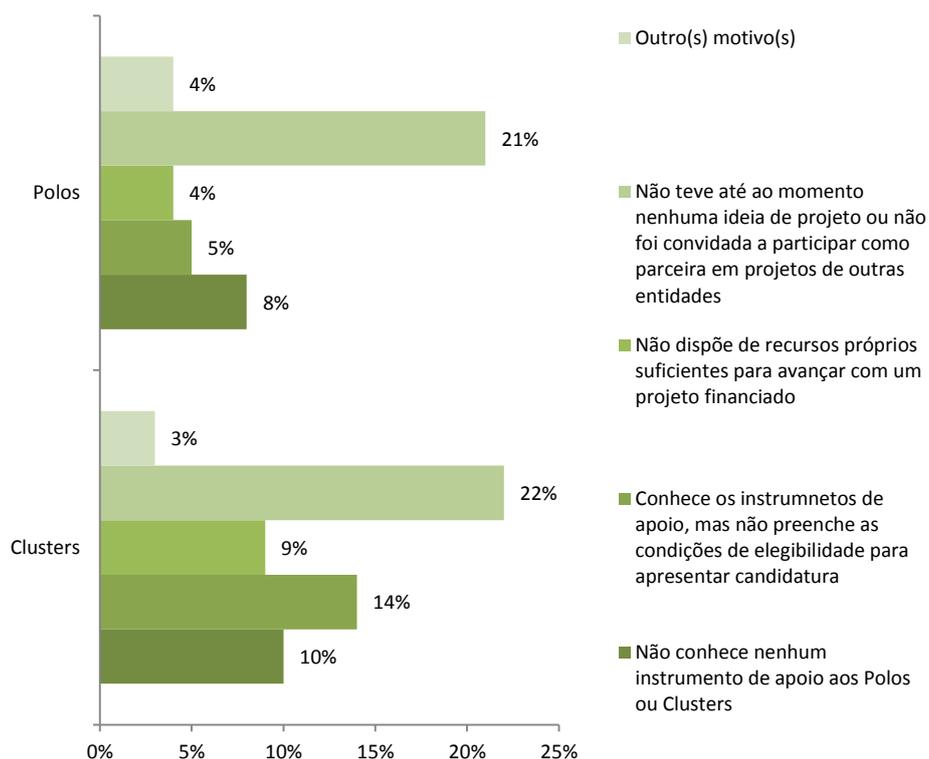
ENTIDADES SEM PROJETOS APROVADOS PELO QUADRO DE MEDIDAS DE APOIO AOS POLOS OU CLUSTERS				
A entidade já apresentou alguma candidatura com enquadramento no Polo ou <i>Cluster</i> de que é associada, mas o projeto apresentado não foi aprovado?				
	Não	Sim	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	94	16	10	110
Clusters	51	11	5	62
Polos	43	5	5	48



Quais os motivos que presidiram a não apresentação de candidatura(s) com enquadramento no Polo ou Cluster?						
	Não conhece nenhum instrumento de apoio aos Polos ou Clusters	Conhece os instrumentos de apoio, mas não preenche as condições de elegibilidade para apresentar candidatura	Não dispõe de recursos próprios suficientes para avançar com um projeto financiado	Não teve até ao momento nenhuma ideia de projeto ou não foi convidada a participar como parceira em projetos de outras entidades	Outro(s) motivo(s)	Total
Total	14	15	10	33	5	77
Clusters	8	11	7	17	2	45
Polos	6	4	3	16	3	32



- Não conhece nenhum instrumento de apoio aos Polos ou Clusters
- Conhece os instrumentos de apoio, mas não preenche as condições de elegibilidade para apresentar candidatura
- Não dispõe de recursos próprios suficientes para avançar com um projeto financiado
- Não teve até ao momento nenhuma ideia de projeto ou não foi convidada a participar como parceira em projetos de outras entidades
- Outro(s) motivo(s)



Porque é que o projeto não foi aprovado?

A candidatura não estava estruturada da melhor forma e o valor em causa era demasiado elevado para a disponibilidade da entidade ao qual foi candidatado.

Beneficiários diretos eram empresas, o que no âmbito do Siac não é permitido.

Devido à falta de execução de outro projeto aprovado e em funcionamento.

Falta de cabimento orçamental da fase.

Foi um projeto FCT em que a competição é elevada

Não chegou a conseguir ser submetido

Não foi considerado elegível por causa das parcerias que estavam na sua base.

Não obteve uma classificação de mérito compatível com o limiar mínimo definido no concurso.

Não temos sensibilidade para responder.

O Cluster apenas deu seguimento aos projetos âncora, não havendo margem para outros projetos de interesse.

O projeto não foi aprovado, dado que não foi considerado como corretamente enquadrado na área em questão.

O projeto foi aprovado, no entanto, todos os custos apresentados pela entidade foram considerados não elegíveis, uma vez que esta entidade não foi considerada elegível por incumprimento da condição de elegibilidade e admissibilidade prevista na alínea e) do ponto 5 do aviso para apresentação de candidaturas. A saber, por razões meramente administrativas (-112,75€), lamentamos a marginalização deste importante parceiro estratégico."

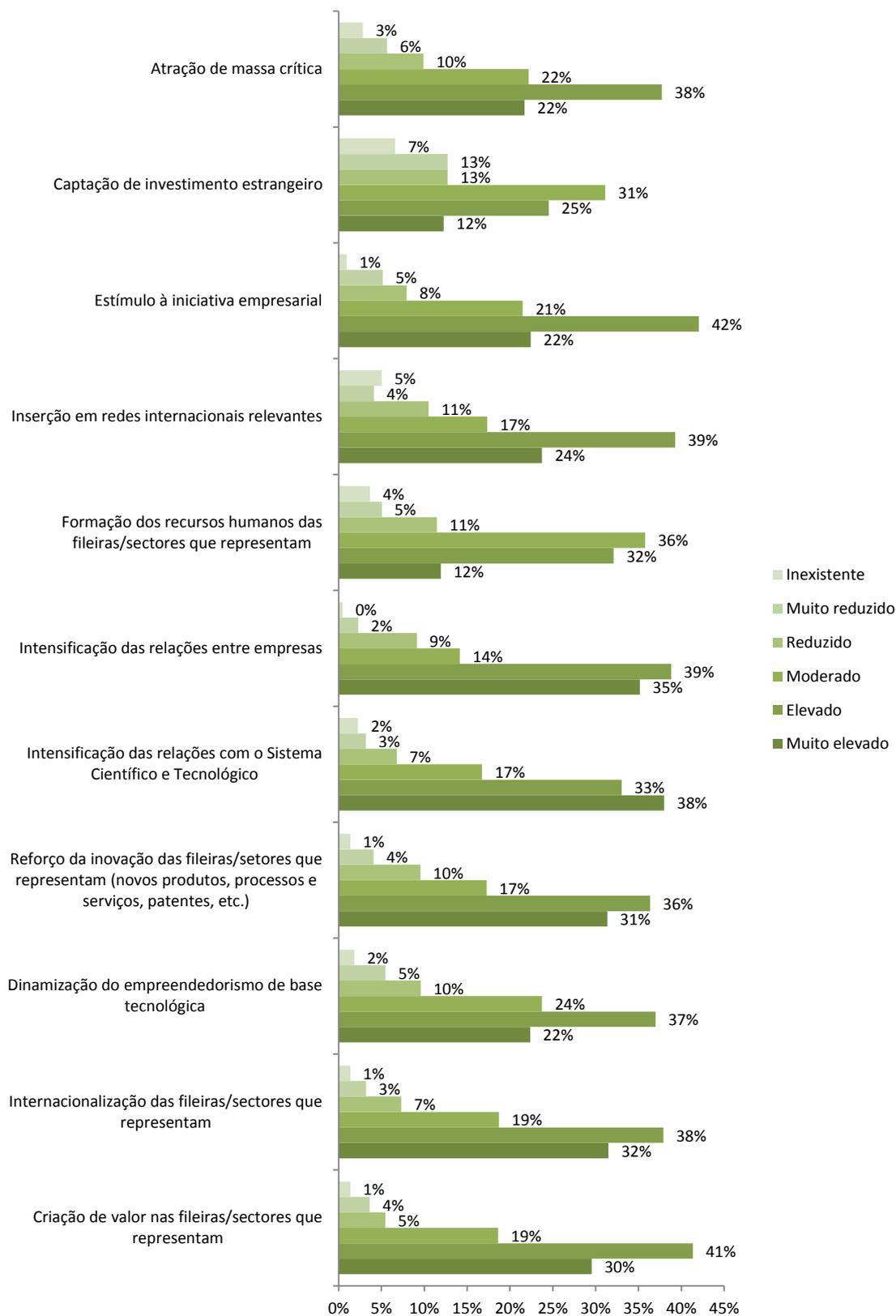
Porque o Gestor do Compete considerou, erradamente, que as empresas em questão não são elegíveis a Incentivos aos investimentos de inovação produtivos.

Porque, segundo nos informaram, foi considerado idêntico a um projeto já existente e não conseguiram justificar as ideias perante as entidades avaliadoras.

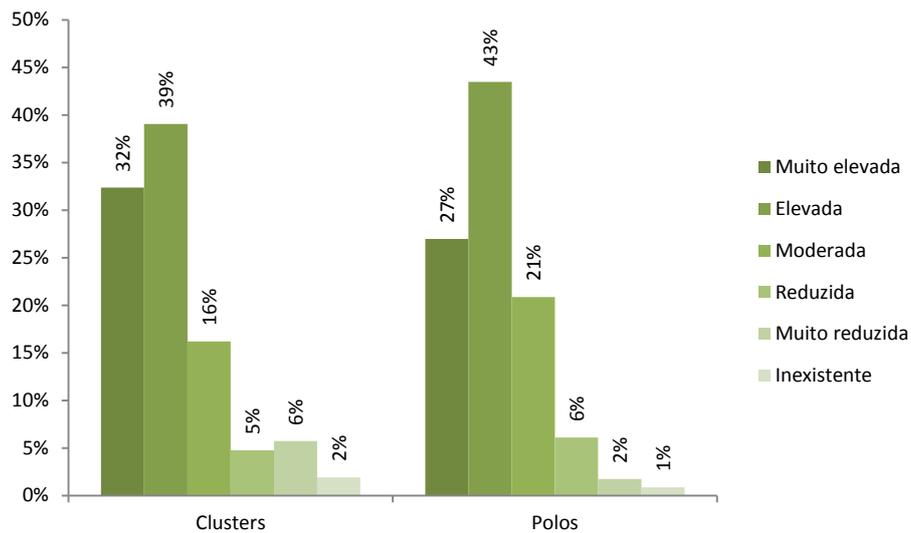
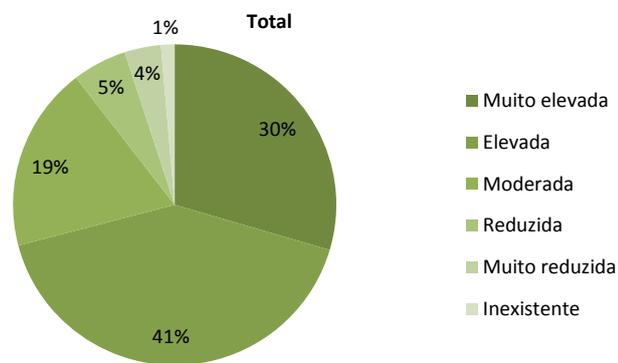
Questões de natureza técnica e de pertinência do objeto do projeto.

Um dos parceiros de candidatura não dispunha de condições de elegibilidade.

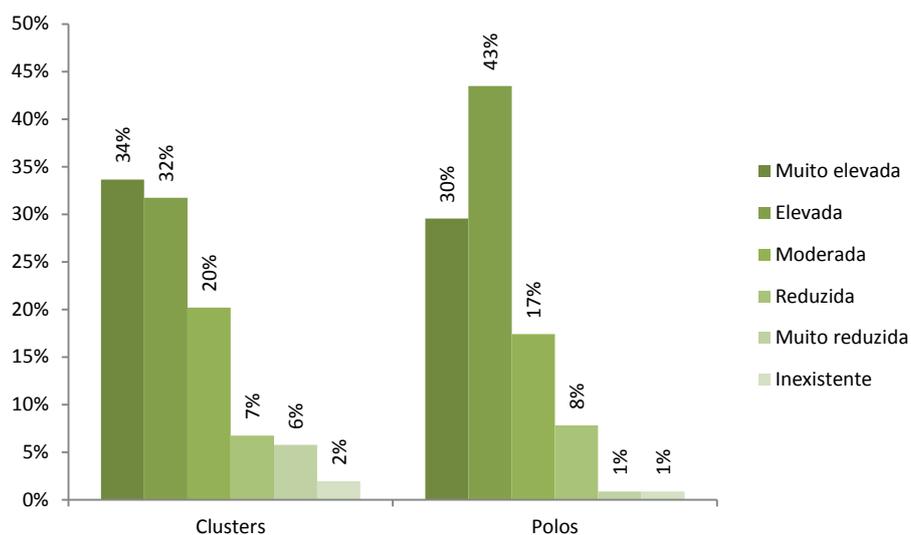
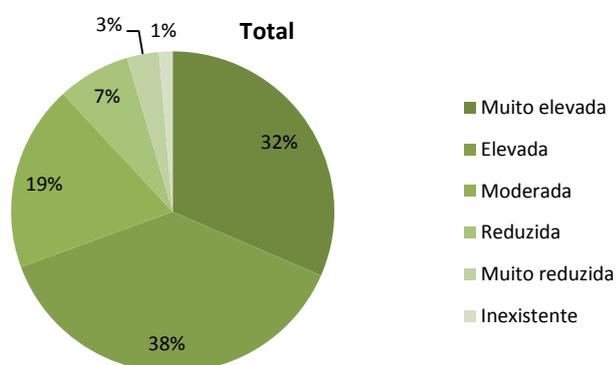
CONTRIBUTO DOS POLOS OU CLUSTERS PARA AS FILEIRAS/SECTORES DE QUE A ENTIDADE É ASSOCIADA								
Considerando uma escala de 1 a 6 (na qual 1 corresponde a “Muito elevado” e 6 a “Nada elevado”), classifique o contributo das atividades do Polo ou Cluster a que está associado para:								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Reduzido	Muito reduzido	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
A criação de valor nas fileiras/setores que representam	65	91	41	12	8	3	5	220
Internacionalização das fileiras/setores que representam	69	83	41	16	7	3	6	219
A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica	49	81	52	21	12	4	6	219
O reforço da inovação das fileira/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)	69	80	38	21	9	3	5	220
A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico	84	73	37	15	7	5	4	221
A intensificação das relações entre entidades	77	85	31	20	5	1	6	219
A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam	26	70	78	25	11	8	7	218
A inserção em redes internacionais relevantes	52	86	38	23	9	11	6	219
O estímulo à iniciativa empresarial	48	90	46	17	11	2	11	214
A captação de investimento estrangeiro	26	52	66	27	27	14	13	212
A atração de massa crítica	46	80	47	21	12	6	13	212



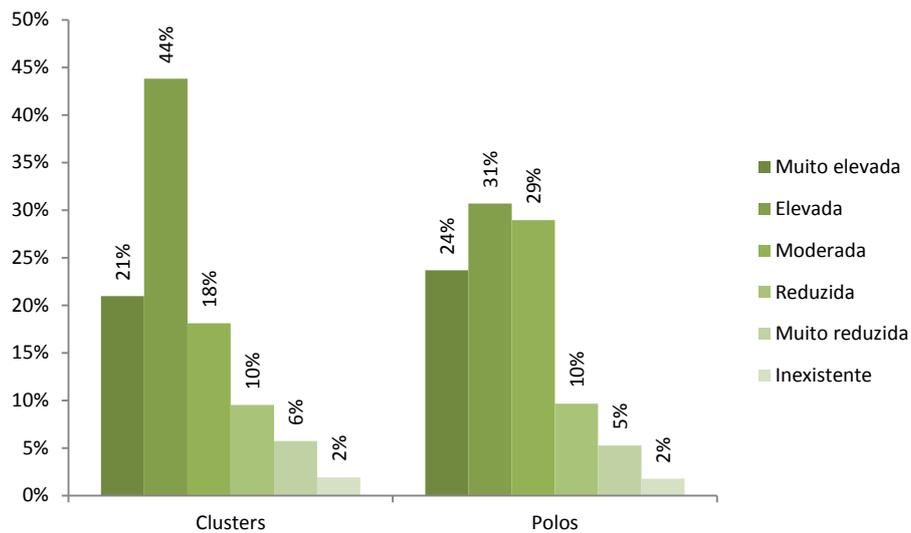
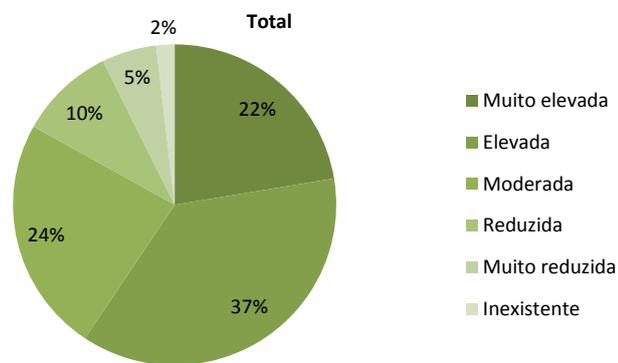
A criação de valor nas fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	65	91	41	12	8	3	5	220
Clusters	34	41	17	5	6	2	3	105
Polos	31	50	24	7	2	1	2	115



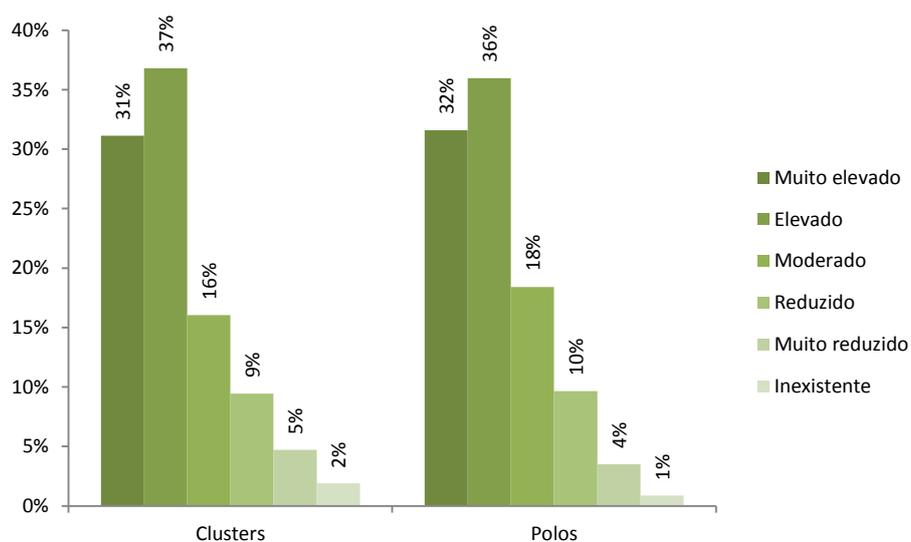
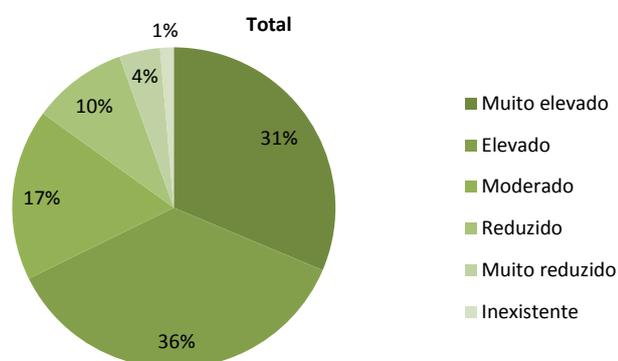
Internacionalização das fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	69	83	41	16	7	3	6	219
Clusters	35	33	21	7	6	2	4	104
Polos	34	50	20	9	1	1	2	115



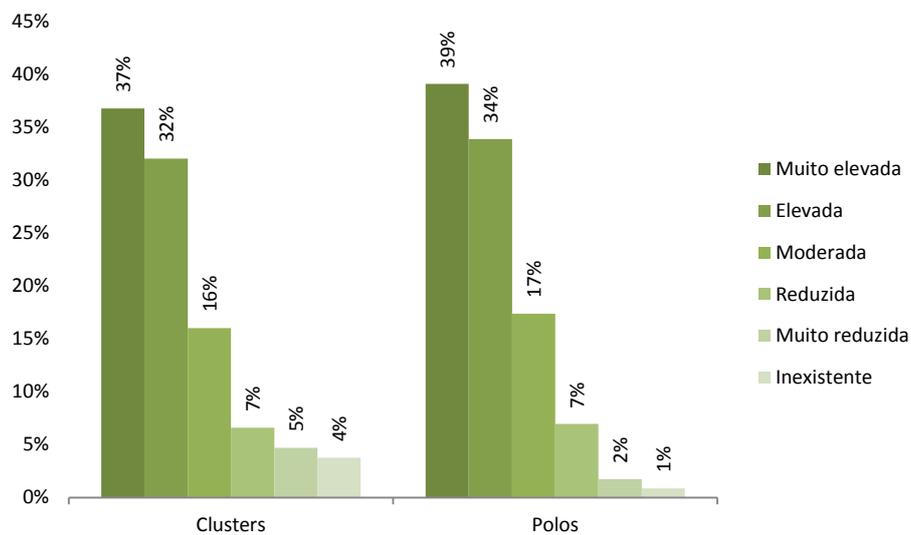
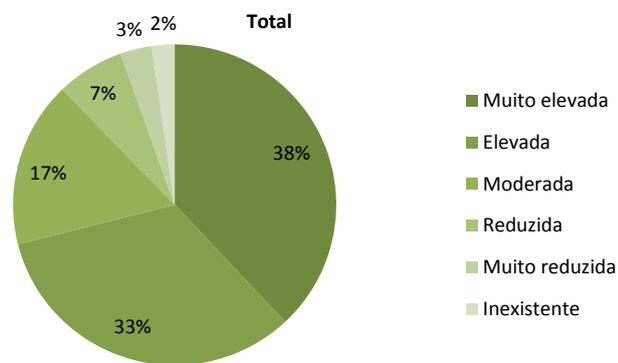
A dinamização do empreendedorismo de base tecnológica								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	49	81	52	21	12	4	6	219
Clusters	22	46	19	10	6	2	3	105
Polos	27	35	33	11	6	2	3	114



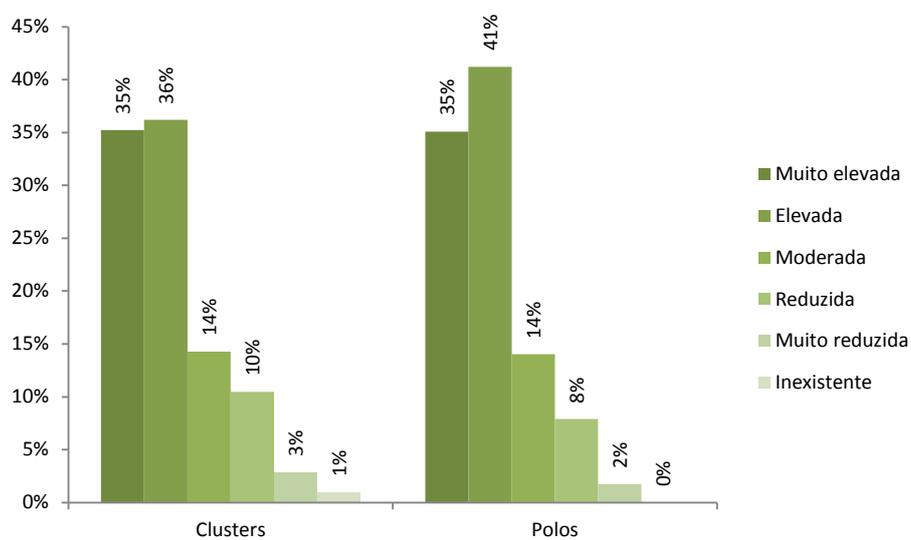
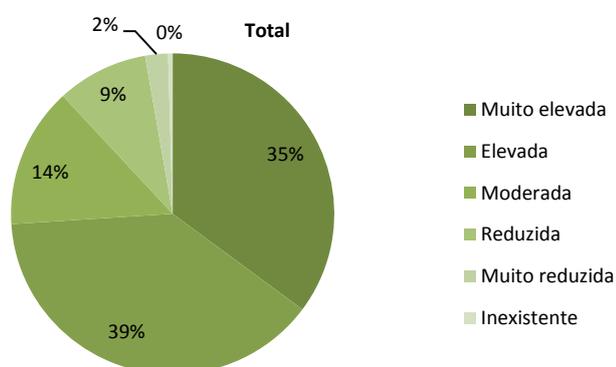
O reforço da inovação das fileira/setores que representam (novos produtos, processos e serviços, patentes, etc.)								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Reduzido	Muito reduzido	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	69	80	38	21	9	3	5	220
Clusters	33	39	17	10	5	2	2	106
Polos	36	41	21	11	4	1	3	114



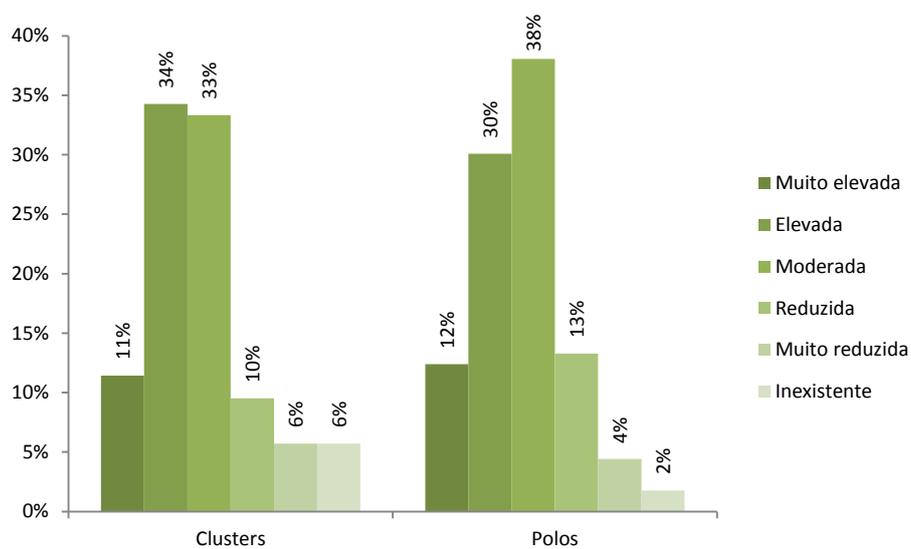
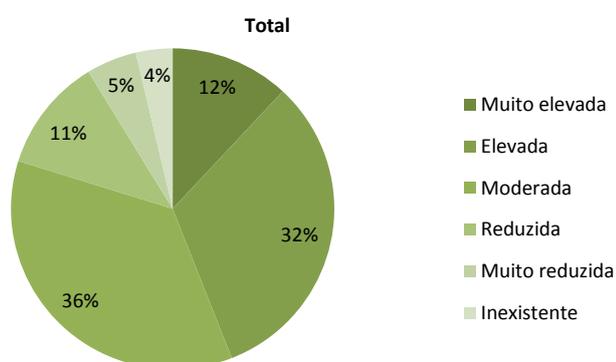
A intensificação das relações com o Sistema Científico e Tecnológico								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	84	73	37	15	7	5	4	221
Clusters	39	34	17	7	5	4	2	106
Polos	45	39	20	8	2	1	2	115



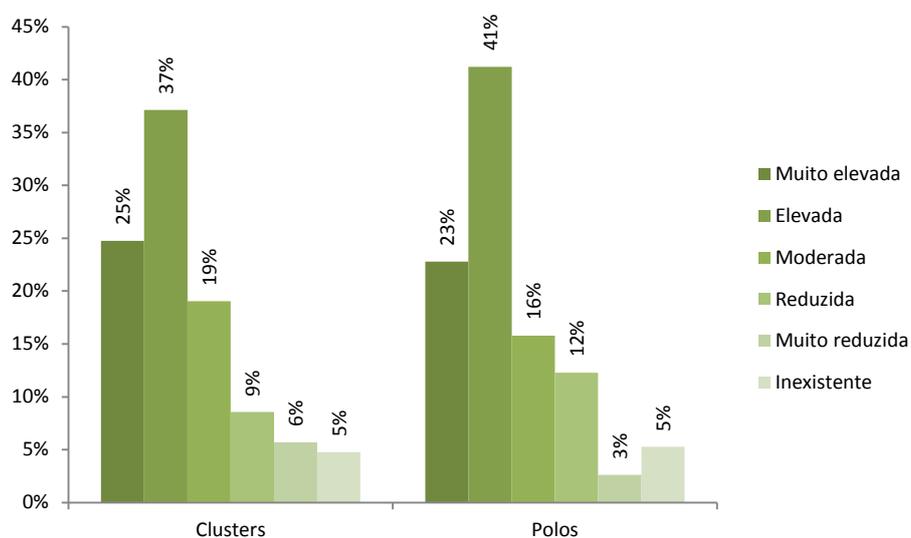
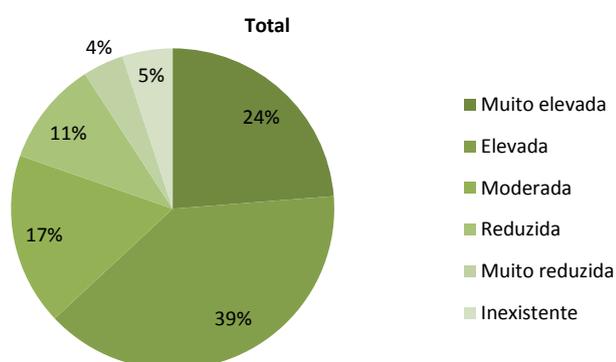
A intensificação das relações entre entidades								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	77	85	31	20	5	1	6	219
Clusters	37	38	15	11	3	1	3	105
Polos	40	47	16	9	2	0	3	114



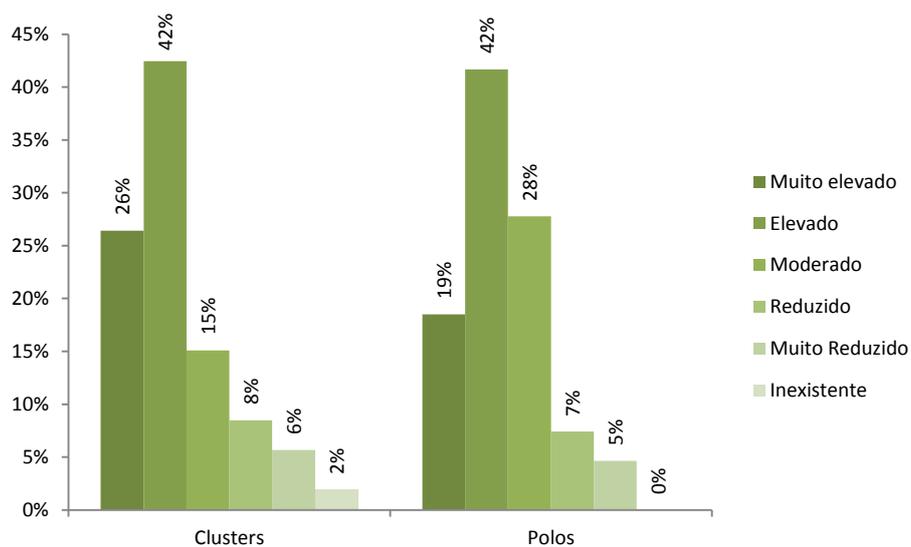
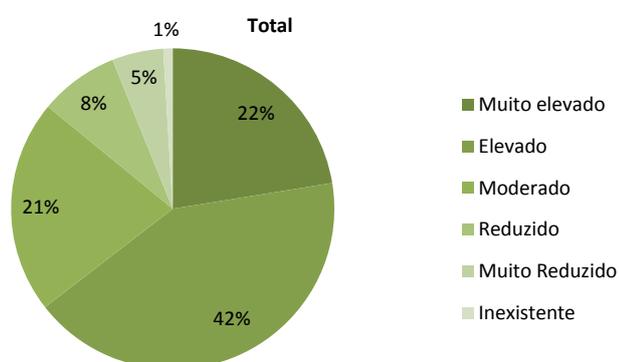
A formação dos recursos humanos das fileiras/setores que representam								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	26	70	78	25	11	8	7	218
Clusters	12	36	35	10	6	6	3	105
Polos	14	34	43	15	5	2	4	113



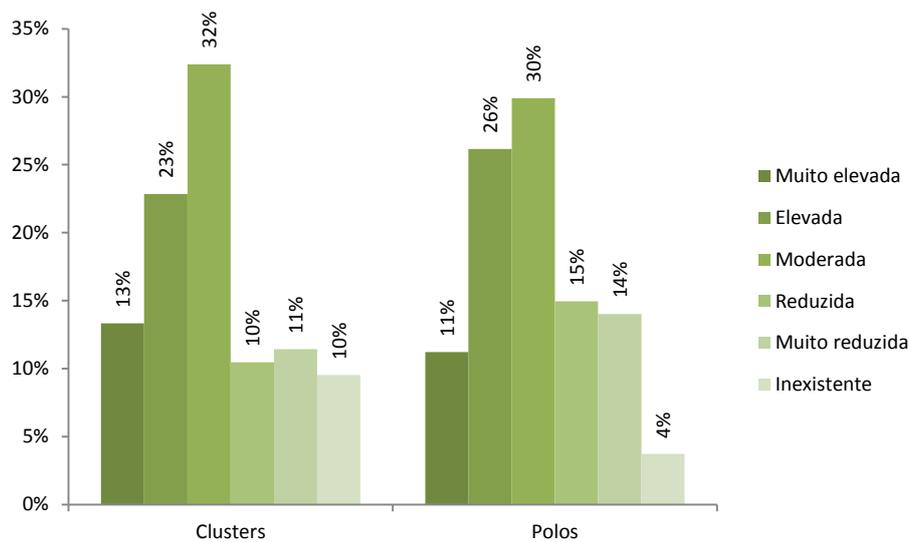
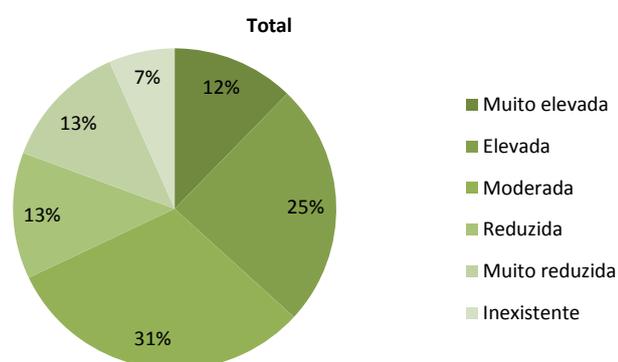
A inserção em redes internacionais relevantes								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	52	86	38	23	9	11	6	219
Clusters	26	39	20	9	6	5	3	105
Polos	26	47	18	14	3	6	3	114



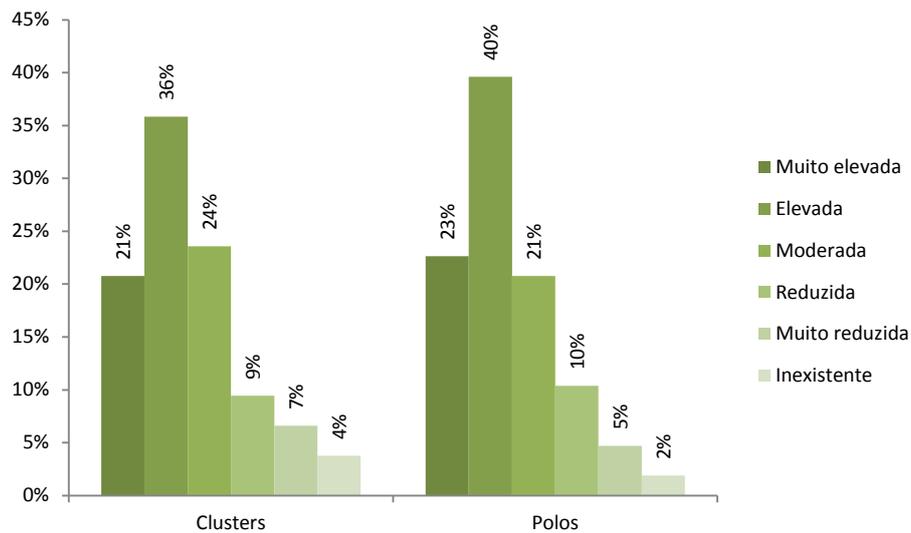
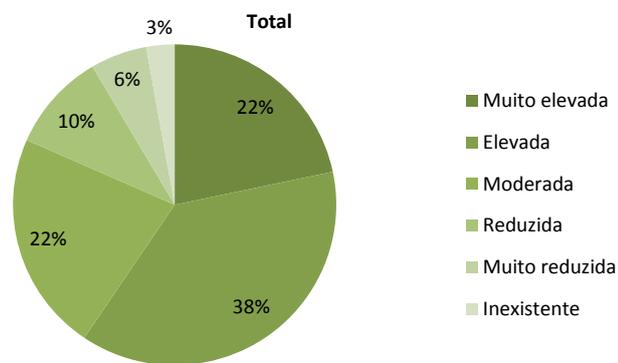
O estímulo à iniciativa empresarial								
	Muito elevado	Elevado	Moderado	Reduzido	Muito reduzido	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	48	90	46	17	11	2	11	214
Clusters	28	45	16	9	6	2	2	106
Polos	20	45	30	8	5	0	9	108



A captação de investimento estrangeiro								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	26	52	66	27	27	14	13	212
Clusters	14	24	34	11	12	10	3	105
Polos	12	28	32	16	15	4	10	107



A atração de massa crítica								
	Muito elevada	Elevada	Moderada	Reduzida	Muito reduzida	Inexistente	Sem Resposta	Total de Respostas
Total	46	80	47	21	12	6	13	212
Clusters	22	38	25	10	7	4	2	106
Polos	24	42	22	11	5	2	11	106





Anexo 3. Focus Group

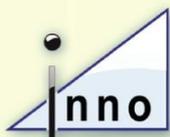
O *focus group* consiste numa discussão estruturada que envolve a partilha progressiva e a clarificação de perspetivas e ideias dos participantes, garantindo a recolha de um conjunto de dados diversificados. Complementarmente, permite que atores de um determinado projeto possam assumir o papel de coparticipantes e envolver-se num processo participado, num grupo onde a abertura ao debate é um fator crítico.

No âmbito deste Estudo, foram realizados três *focus group* com os diferentes *stakeholders*, no alinhamento do que foi proposto em sede de candidatura e posteriormente validado com o Grupo de Acompanhamento aquando do Relatório Inicial.

De seguida apresenta-se um documento que constitui um subproduto do Estudo de Avaliação e visa apresentar uma breve síntese das áreas temáticas discutidas e perspetivas construídas e partilhadas nos três *focus group*.



Sociedade Portuguesa de Inovação



Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia *Clusters*

Relatório Síntese dos *Focus group*

FICHA TÉCNICA

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia Clusters

Relatório Síntese dos *Focus group*

Abril 2013

Autoria: Sociedade Portuguesa de Inovação e inno TSD

Coordenação Global: Augusto Medina

Coordenação Adjunta: Marc Pattinson

Equipa Técnica: Ana Ribeiro, André Alvarim, Carla Alonso, Douglas Thompson, Franck Le Gall, Guillaume Roux, Hugo Magalhães, Isabel Aguiar, Isabel Morais, João Medina, Mark Spinoglio, Philippe Deléarde, Sara Brandão, Sara Medina e Susana Figueiredo

Entidade Adjudicante: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN

Índice

1. Introdução	4
2. <i>Focus group</i> 1.....	6
3. <i>Focus group</i> 2.....	8
4. <i>Focus group</i> 3.....	10
5. Anexos	13

1. Introdução

O O Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva - tipologia *Clusters* enquadra-se no conjunto dos exercícios de avaliação que se encontram previstos no Plano Global de Avaliação do Quadro de Referência Estratégico Nacional e dos Programas Operacionais 2007-2013, focando-se nesta política pública específica e visando contribuir para elevar os seus níveis de eficácia e eficiência.

Neste âmbito, o presente documento corresponde a um subproduto do Estudo de Avaliação e visa apresentar uma breve síntese das áreas temáticas discutidas e perspectivas construídas e partilhadas nos três *focus group* realizados com os diferentes *stakeholders*, no alinhamento do que foi proposto em sede de candidatura e posteriormente validado com o Grupo de Acompanhamento aquando do Relatório Inicial.

O primeiro *focus group*, subjacente à temática “O contributo atual e potencial das EEC-*Clusters* para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”, incidiu na apresentação e debate de alguns resultados obtidos após análise do Sistema de Monitorização do COMPETE, assim como do conteúdo recolhido no âmbito das entrevistas e da sondagem. De salientar que a análise e discussão tiveram como enfoque as questões relacionadas com a I&D, inovação, internacionalização e cooperação no seio do ecossistema dos Polos e *Clusters*.

Centrado no tema “O modelo de governação da política pública de *Clusters*: da conceção estratégica à operacionalização”, o segundo *focus group*, abordou, entre outros pontos, as vantagens e desvantagens do modelo de clusterização com 2 tipologias e designações (Polos e *Clusters*), dos apoios às estruturas de gestão e do estabelecimento de subgrupos.

Finalmente, o terceiro *focus group*, centrado na apresentação e discussão de iniciativas a nível internacional de apoio à *clusterização*, teve como objetivo a apresentação de um conjunto de práticas internacionais selecionadas para o estudo de *benchmarking*. Subjacente à temática “*Benchmarking* internacional de *Clusters*: boas práticas”, este *focus group* considerou, entre outros tópicos, a política e a organização de *Clusters*, o grau de relevância das relações de *Coopetition*, assim como o desempenho e o impacto da existência de um *Cluster*.

De sinalizar que a concretização de cada *focus group* implicou um conjunto de procedimentos preparatórios, como a seleção dos participantes e a realização de reuniões de trabalho para definição dos tópicos a debate, que antecederam a condução das três sessões.

Inicialmente, nestes eventos, estava apenas prevista a participação de elementos das Entidades Gestoras das EEC-*Clusters*, das Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-*Clusters*, dos

Organismos Intermédios, das Entidades do Modelo de Governação do QREN e dos PO e de outros participantes cuja presença fosse considerada relevante. Contudo, os três *focus group* coincidiram com a visita de alguns elementos do *Advisory Committee* a Portugal, tendo sido considerada uma mais-valia beneficiar da presença destes elementos nos eventos.

Neste contexto, o presente documento apresenta, de seguida, uma síntese de cada um dos *focus group* realizados, destacando-se os principais objetivos dos eventos, os pontos de maior relevância abordados e os participantes que aderiram aos mesmos.

2. Focus group 1

A sessão de trabalho respeitante ao *focus group* 1 foi realizada no dia 22 de Novembro de 2012, entre as 15h00 e as 18h00 (duração estimada de 3 horas), nas instalações da Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), no Porto.

O evento contou com a participação de 17 (de um total de 19) Entidades Gestoras dos Polos e *Clusters* formalmente reconhecidos, representadas por 24 elementos. Não estiveram presentes, por incompatibilidade de agenda, elementos do Polo de Competitividade da Moda e do *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte.

“O contributo dos Polos e *Clusters* para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios” correspondeu à temática central da sessão de trabalho inerente ao *focus group* 1, ao longo da qual foi apresentado um documento que teve como principal objetivo expor e debater alguns resultados obtidos após análise do Sistema de Monitorização do COMPETE e do conteúdo das entrevistas e dos questionários, essencialmente incidentes nas questões relativas à I&D, inovação, internacionalização e cooperação no seio do ecossistema dos Polos e *Clusters*.

O documento apresentado compreendeu uma secção destinada à explicitação das atividades dinamizadas pelas Entidades Gestoras no sentido de potenciar cada uma das questões anteriormente referidas, para além de que evidenciou uma reflexão sobre a importância das mesmas para os associados e a sua perspetiva relativamente ao contributo das Entidades Gestoras nestes aspetos. Adicionalmente, debruçou-se sobre as perspetivas das Entidades Gestoras sobre cada uma destas questões e sobre o grau de importância atribuído às mesmas no contexto dos projetos âncora e complementares. De salientar que esta sessão teve por base uma apresentação *powerpoint* que se encontra em anexo.

De seguida, apresentam-se algumas fotos captadas no decorrer desta sessão.





Figura 1. Fotos do “Focus group 1”.

3. Focus group 2

A sessão de trabalho respeitante ao *focus group* 2 foi realizada no dia 26 de Novembro de 2012, entre as 15h00 e as 18h00 (duração estimada de 3 horas), nas instalações do Instituto Pedro Nunes (IPN), em Coimbra.

No evento ocorrido, marcaram presença elementos das Autoridades de Gestão dos vários PO financiadores das EEC-Clusters (PO Norte e PO Lisboa), dos Organismos Intermédios (IAPMEI), das Entidades do Modelo de Governação do QREN e dos PO (COMPETE e Observatório do QREN), assim como especialistas internacionais que compõem o *Advisory Committee*, designadamente, Alberto Pezzi, Gerd Meier zu Kocker e Mats Williams, perfazendo um total de 19 participantes. A adesão dos mesmos ao evento teve por base convites individuais e personalizados realizados pela SPI, tendo sido convidadas todas as Autoridades de Gestão e Organismos Intermédios. De salientar ainda que este *focus group* contou com a presença adicional do Dr. Nelson de Sousa (anterior gestor do COMPETE).

Subordinado ao tema “O modelo de governação da política pública de *Clusters*: da conceção estratégica à operacionalização”, o evento em questão contou com uma apresentação de boas práticas internacionais nestas áreas por parte do Dr. Marc Pattinson da inno TSD⁵, que antecedeu a um debate realizado entre todos os participantes.

A apresentação do Dr. Marc Pattinson focou um conjunto de boas práticas internacionais, devidamente seleccionadas para efeitos do exercício de *benchmarking*⁶, incluindo programas de apoio à *clusterização* quer no âmbito nacional quer no âmbito regional. Neste contexto, e em termos de boas práticas identificadas no âmbito dos programas de apoio nacionais, foram abordados os “Pôles de competitividade”, em França, o “Hungarian *Cluster programme*”, da Húngria, e também a política de *clusterização* Vinnvåxt da Suécia. Do lado dos programas de apoio regionais, mereceram destaque a política de *clusterização* “Baden Württemberg” da Alemanha, bem como o PRIDES (Provence Alpes Côte d’Azur region) da França.

Todos os programas de apoio foram devidamente enquadrados em termos históricos, e, para cada um deles, enunciados os aspetos distintivos que os tornam relevantes no contexto das políticas de apoio à *clusterização*. Adicionalmente, foram apresentados os incentivos de que dispõem e, igualmente, os mecanismos de financiamento associados, os quais exercem um impacto inegável no desempenho global dos *Clusters* sobre os quais incidem.

⁵ Juntamente com a Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), a inno TSD é parte integrante do consórcio selecionado para a realização do Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia *Clusters*.

⁶ O exercício de *benchmarking* visa a análise de 5 iniciativas internacionais de apoio à *Clusterização* que se revelem como casos inspiradores para a fundamentação de propostas e recomendações, de natureza estratégica e operacional, a aplicar no panorama nacional.

Na fase final da apresentação, foram apresentadas as primeiras conclusões incidentes em três domínios, nomeadamente ao nível da gestão do *Cluster*, da importância da *clusterização* para efeitos de promoção da cooperação, e também das tendências no âmbito dos *Clusters*.

Posteriormente à apresentação do Dr. Marc Pattinson foi aberto um debate onde se procurou discutir as vantagens e desvantagens do modelo de clusterização com 2 tipologias e designações (Polos e *Clusters*), dos apoios às estruturas de gestão, bem como do estabelecimento de subgrupos, assim como aspetos relacionados com os incentivos ao estabelecimento de iniciativas conjuntas como forma de potenciar a colaboração entre Polos e *Clusters*. Adicionalmente, a discussão versou sobre relacionamento dos Polos e *Clusters* com a Administração Pública, e sobre os indicadores mais adequados para se proceder a uma avaliação da política de Polos e *Clusters*.

De seguida, apresentam-se algumas fotos captadas no decorrer desta sessão.



Figura 2. Fotos do “Focus group 2”.

4. Focus group 3

A sessão de trabalho respeitante à realização do *focus group 3* decorreu no dia 27 de Novembro, entre as 15h00 e as 18h00 (duração estimada de 3 horas), nas instalações da SPI, no Porto.

Subordinada ao tema “*Benchmarking* internacional de *Clusters*: boas práticas”, a sessão, destinada a todas as Entidades Gestoras das EEC-*Clusters*, teve o privilégio de contar com elementos representativos de 15 de um total de 19 ECC-*Clusters*, bem como com elementos do COMPETE e do Observatório do QREN (num total de 23 pessoas).

Este evento teve como principal objetivo apresentar e discutir boas práticas internacionais de apoio à *clusterização*, contando, para o efeito, com a intervenção de especialistas internacionais que integram um grupo de trabalho presidido pelo Eng.º Luís Mira Amaral e com os contributos do Dr. Marc Pattinson da inno-TSD. Assim, foram verificadas as seguintes intervenções:

<p>Título da Apresentação Orador</p>	<p><i>Towards Cluster Management Excellence</i> Gerd Meier zu Koecker (<i>Institut Innovation und Technology, Berlin</i>)</p>
<p>Principais aspetos abordados</p>	<p>Esta apresentação teve como intuito central demonstrar a importância dos exercícios de <i>benchmarking</i> para o reforço competitivo dos <i>Clusters</i>, comparativamente a outras abordagens existentes.</p> <p>Ao longo da mesma foram destacados alguns dos principais indicadores a ter em conta aquando da realização de estudos de <i>benchmarking</i>, designadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Estrutura do <i>Cluster</i> (Idade; Forma legal; Grau de especialização; ...); II. Gestão e estratégia do <i>Cluster</i> (Número de associados; Clara definição da regras para a constituição dos órgãos sociais; ...); III. Financiamento da gestão do <i>Cluster</i> (Repartição das diferentes fontes de financiamento; ...); IV. Serviços disponibilizados pela Entidade Gestora do <i>Cluster</i>; <p>Resultados alcançados e reconhecimento do <i>Cluster</i>.</p>
<p>Título da Apresentação Orador</p>	<p><i>Innovating in Cluster policy: the case of Catalonia</i> Alberto Pezzi (ACC10 - Directorate General for Industry, Catalunya)</p>
<p>Principais aspetos abordados</p>	<p>Esta apresentação salientou, numa fase inicial, as áreas conducentes a uma melhoria de competitividade das empresas, passíveis de serem aplicadas no âmbito do ecossistema dos <i>Clusters</i>, e, a par disso, demonstrou o porquê dos <i>Clusters</i> se terem tornado tão populares entre as práticas de desenvolvimento</p>

	<p>regional.</p> <p>Como segundo ponto, focou o caso da Catalunha por se tratar de um caso paradigmático ao nível da inovação, em prol da sua arte de “saber fazer” pela experiência, assim como pela original metodologia denotada e documentação de suporte.</p>
Título da Apresentação Orador	<p><i>Evaluation, the Cluster manager perspective</i></p> <p>Mats Williams (Stockholm School of Economics)</p>
Principais aspetos abordados	<p>Esta apresentação incidiu sobre os critérios que a Entidade Gestora do <i>Cluster</i> deverá adotar no sentido de aplicar os procedimentos de avaliação mais assertivos.</p> <p>Neste contexto, foram apresentados 4 métodos de avaliação múltiplos e complementares baseados na recolha de informações da rede associativa bem como da Entidade Gestora, que juntos compõem o modelo de avaliação integrado:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Performance financeira das empresas do setor e análise estatística; II. Análise da rede associativa do <i>Cluster</i> em questão; III. Entrevistas e estudos de mercado; IV. Práticas de <i>benchmarking</i> e avaliações de peritos.
Título da Apresentação Orador	<p><i>Cluster governance and Cluster selection approaches</i></p> <p>Marc Pattinson (Inno TSD)</p>
Principais aspetos a destacar	<p>A apresentação realizada no âmbito do <i>focus group</i> 3 focou um conjunto de boas práticas internacionais, devidamente selecionadas para efeitos do exercício de <i>benchmarking</i>, incluindo programas de apoio à <i>Clusterização</i>, quer no âmbito nacional, quer no âmbito regional. Neste contexto, e em termos de boas práticas identificadas no âmbito dos programas de apoio nacionais, foram abordados:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. “Pôles de compétitivité” da França; II. “Hungarian <i>Cluster</i> programme” da Hungria; III. Política de <i>Clusterização</i> Vinnväxt da Suécia; IV. Política de <i>Clusterização</i> “Baden Württemberg” da Alemanha; V. PRIDES (Provence Alpes Côte d’Azur region, France) da França.

Encontram-se, de seguida, reunidas algumas fotos retiradas no âmbito do *Focus group* 3.



Figura 3. Fotos do “Focus group 3”.

5. Anexos



spi
Sociedade Portuguesa de Inovação

innno

Focus Group "O contributo dos Pólos e Clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

22 de Novembro de 2012

Este documento inclui os resultados preliminares obtidos até à data.

Índice

1. Enquadramento
2. Os Pólos e *Clusters* e a Cooperação
3. Os Pólos e *Clusters* e a I&D
4. Os Pólos e *Clusters* e a Inovação
5. Os Pólos e *Clusters* e a Internacionalização
6. Reflexões Finais



spi **innno**

Página 2

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

1. Enquadramento

- a. Introdução
- b. Objetivos do *Focus Group*
- c. Metodologia
- d. Definições



Página 3

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Enquadramento – Introdução

O Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-tipologia *Clusters* prevê a realização de três *focus groups*.

O primeiro *focus group* é dedicado à temática "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios" e envolve, para além da Equipa de Avaliação, elementos das entidades gestoras dos pólos e *clusters* e do Grupo de Acompanhamento.



Página 4

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Enquadramento – Objetivos do Focus Group

Este focus group tem como principal objetivo apresentar e debater alguns resultados obtidos após análise do Sistema de Monitorização do COMPETE* e do conteúdo das entrevistas e dos questionários, em particular nas seguintes áreas:

- Os pólos e clusters e a cooperação;
- Os pólos e clusters e a I&D;
- Os pólos e clusters e a inovação;
- Os pólos e clusters e a internacionalização.



* Nota: Não foram alvo desta análise os projetos apoiados por outros Programas, nomeadamente pelo POPH, PRODER e PROMAR.



Página 5

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Enquadramento – Metodologia



No tratamento das informações apresentadas neste documento foram considerados os dados enviados por 14 das entidades gestoras, as entrevistas realizadas com 17 destas entidades e os questionários recolhidos até ao dia 12 de Novembro (137 empresas e 131 instituições de suporte).



Página 6

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Enquadramento – Definições

- **Projetos de Cooperação** - projetos aprovados enquadrados no SIAC e nas tipologias “Projetos em Copromoção” e “Projetos Mobilizadores” do SI I&DT com mais do que um promotor/copromotor;
- **Projetos de I&D** - projetos aprovados enquadrados nas tipologias “Projetos Individuais”, “Projetos em Copromoção” e “Projetos Mobilizadores” do SI I&DT;
- **Projetos de Inovação** - projetos aprovados enquadrados nas tipologias “Inovação Produtiva” e “Empreendedorismo Qualificado” do SI Inovação e nas tipologias “Projetos Individuais e de Cooperação” e “Projetos Conjuntos” do SI Qualificação PME (com investimento na tipologia Inovação);



Página 7

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Enquadramento – Definições

- **Projetos de Internacionalização** - projetos aprovados enquadrados na tipologia “Atividades de promoção, divulgação e imagem internacionais dos sectores, regiões e atividades com relevância para a economia nacional” do SIAC, nas tipologias “Projetos Conjuntos” e “Projetos Individuais e de Cooperação” do SI Qualificação PME e nas tipologias “Inovação Produtiva” e “Empreendedorismo Qualificado” do SI Inovação (com despesa prevista na rubrica 1.c.v);
- **Projetos âncora enquadrados nos Pólos e Clusters** – projetos aprovados com importância nuclear no arranque da implementação dos Programas de Ação reconhecidos;
- **Projetos complementares enquadrados nos Pólos e Clusters** – projetos aprovados que reúnem um conjunto de requisitos que permitem um maior alinhamento com os Programas de Ação reconhecidos (beneficiando por isso de majorações, concursos exclusivos ou dotações específicas em concursos de âmbito geral);
- **Projetos enquadrados nos SI do QREN** – projetos aprovados no âmbito dos Sistemas de Incentivos do QREN.



Página 8

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

2. Os Pólos e Clusters e a Cooperação



Página 9

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação



Página 10

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atraibilidade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Questões orientadoras relativas às atividades das entidades gestoras

- Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras no sentido do reforço da cooperação?
- Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da cooperação?
- Qual a perspetiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço dos laços de cooperação?
- Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?



Página 11

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atraibilidade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras no sentido do reforço da cooperação?

No que se refere à cooperação, excluindo-se as atividades que estão relacionadas com a I&D e com a internacionalização (sendo por isso descritas em maior detalhe nestas mesmas seções), salientam-se os protocolos de colaboração celebrados entre algumas entidades gestoras e outros Pólos ou Clusters que, embora em número reduzido, indiciam a abertura das mesmas para o trabalho em rede.

Neste contexto, as entidades gestoras sinalizam outras atividades de cooperação, em especial para a promoção das relações entre associados, nomeadamente eventos, reuniões e ações de formação no âmbito das quais as dinâmicas de *networking* são fomentadas. As redes sociais são igualmente um meio privilegiado para a partilha entre associados.



Página 12

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da cooperação?

Pouco mais de metade (58%) das empresas associadas consideram que a possibilidade de participação nas atividades de *networking* é um fator importante ou muito importante relacionado com a sua associação a Pólos ou Clusters. Esta percentagem ascende a 73% no caso das instituições de suporte.

62% das empresas que participam nas atividades promovidas pelas entidades gestoras reconhecem que as ações de *networking* que envolvem outros associados são interessantes ou muito interessantes, sendo o número de respostas menor (43%) no que se refere ao envolvimento de outros Pólos ou Clusters. No caso das instituições as respostas correspondem a 76% e 50%, respetivamente. Note-se ainda que 66% das empresas e 78% das instituições de suporte apontam a dinamização de parcerias para a promoção de projetos nacionais e internacionais como outro fator a destacar.



Página 13

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Qual a perspectiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço dos laços de cooperação?

No que concerne às empresas associadas, cerca de 62% reconhece que as atividades do Pólo ou Cluster têm tido um importante ou muito importante contributo para a intensificação das relações entre empresas. Este número é ligeiramente maior (69%) no caso da avaliação do contributo destas atividades para o reforço dos laços de cooperação com o SCTN.

No que se refere às instituições de suporte associadas, as respostas são mais favoráveis, sendo que 72% e 70%, respetivamente, consideram que há um contributo importante ou muito importante para a cooperação entre as empresas e o SCTN.



Página 14

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

As entidades gestoras consideram existir uma maior abertura e uma melhor dinâmica de cooperação entre os associados, sejam empresas ou instituições de suporte e reconhecem que a cooperação é um pressuposto central aos Pólos e Clusters.

Também as relações com outros Pólos e Clusters parecem, na sua opinião, sair reforçadas desde o reconhecimento, quer pela ligação em projetos e atividades, quer pela presença de associados comuns. Neste caso, em particular, salientaram-se as relações internacionais mantidas com Pólos e Clusters europeus.

Contudo, surgem referências à necessidade de se ir mais longe no potencial de cooperação e de eficiência coletiva, sobretudo no que se prende com o papel das entidades gestoras nos projetos submetidos ao QREN nas suas áreas de intervenção e o seu reflexo tanto na otimização das práticas de cooperação, como na melhoria da gestão de recursos.



Página 15

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Questões orientadoras relativas aos projetos

- Que importância é dada aos projetos de cooperação no âmbito dos projetos âncora e complementares?
- Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?
- Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de cooperação, sejam empresas ou instituições de suporte?
- Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da cooperação?



Página 16

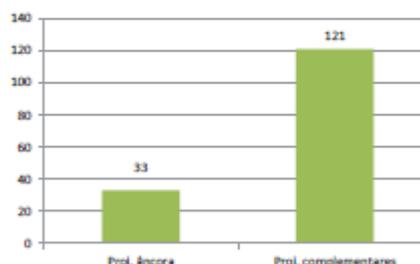
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Que importância é dada aos projetos de cooperação no âmbito dos projetos âncora e complementares?

Até 15 de Setembro de 2012, foram aprovados 154 projetos realizados em cooperação (cerca de 17,1% do número total de projetos âncora e complementares). Destes 154 projetos, 33 referem-se a projetos âncora (39,3% do total de projetos âncora) e 121 a projetos complementares (14,8% do total de projetos complementares).



Página 17

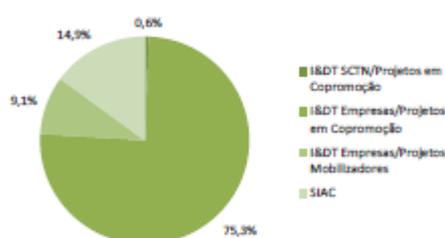
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

(continuação)

Analisando a distribuição do número de projetos realizados em cooperação pelos instrumentos que a promovem - SI I&DT SCTN Projetos em copromoção, SI I&DT Empresas Projetos em copromoção, SI I&DT Empresas Projetos Mobilizadores e SIAC -, destaca-se o SI I&DT Empresas Projetos em copromoção, com cerca de 75,3% do número de projetos aprovados (116 projetos).



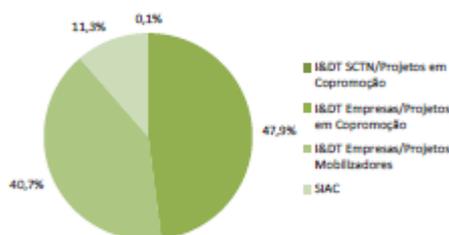
Página 18

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

(continuação)

Considerando o investimento elegível, evidencia-se novamente o SI I&DT Empresas Projetos em copromoção, com perto de 48% do montante total aprovado, seguido de perto do SI I&DT Empresas Projetos Mobilizadores, com quase 41%. Saliente-se, neste contexto, o fato de o SI I&DT Empresas Projetos Mobilizadores incluir apenas projetos âncora previstos.



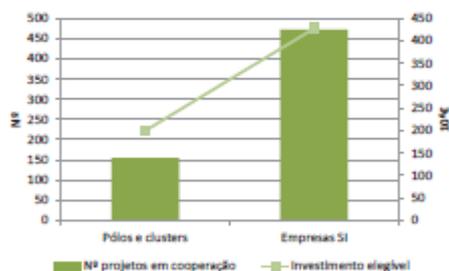
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?*

No contexto dos SI do QREN, o número de projetos realizados em cooperação no âmbito dos Pólos e Clusters (154 projetos) representa cerca de 32,6% do número total de projetos em parceria aprovados no QREN (472 projetos).

Em termos de investimento elegível, o montante associado aos projetos de cooperação dos Pólos e Clusters corresponde a 46,6% do montante total aprovado neste tipo de projetos no QREN.



* Consideram-se apenas os instrumentos SI I&DT Empresas Projetos em Copromoção e SI I&DT Empresas Projetos Mobilizadores.

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de cooperação, sejam empresas ou instituições de suporte?

Dos 154 projetos realizados em cooperação, aproximadamente 85% (130 projetos) são promovidos ou copromovidos por empresas ou instituições de suporte associadas dos Pólos e Clusters.



Página 21

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da cooperação?

Pouco mais de metade das empresas inquiridas considera ter havido um aumento dos laços de cooperação com instituições do SCTN (68%) e com outras empresas (64%) desde a aprovação dos projetos.

Note-se que enquanto 53% destas empresas consideram que o aumento das relações com instituições do SCTN foi elevado ou muito elevado, este número é menor (37%) quando considerado o reforço das relações com outras empresas.

Avaliando a relação entre este aumento e os projetos desenvolvidos, 57% das empresas assumiram existir uma relação muito forte ou forte para o caso do reforço da cooperação com entidades do SCTN. Este número é ligeiramente inferior (43%) para o caso da intensificação das relações com outras empresas.



Página 22

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Cooperação

Pontos para reflexão

- Atividades de cooperação promovidas pelas entidades gestoras fora do âmbito dos projetos financiados pelo QREN, PRODER e PROMAR;
- Relações estabelecidas com outros Pólos e Clusters;
- Papel das entidades gestoras nos projetos submetidos ao QREN nas suas áreas de intervenção.



Página 23

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

3. Os Pólos e Clusters e a I&D



Página 24

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atraibilidade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D



Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atraibilidade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Questões orientadoras relativas às atividades das entidades gestoras

- Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da I&D?
- Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da I&D?
- Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da I&D?

No conjunto das atividades desenvolvidas pelas entidades gestoras destacam-se as ações de sensibilização, informação e formação (incluindo seminários, workshops e conferências) e as atividades de promoção e divulgação dos Pólos ou Clusters e dos resultados dos projetos desenvolvidos. Note-se que no primeiro caso há uma maior representatividade das ações nas quais as entidades gestoras participam em detrimento das ações organizadas pelas mesmas.

Salientam-se também as atividades relacionadas com os projetos de I&DT e projetos internacionais (por exemplo, inscritos no 7PQ), sendo que, neste último caso, o número é bastante reduzido.



Página 27

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da I&D?

81% das empresas e 71% das instituições de suporte associadas avaliam as atividades do Pólo ou Cluster relativas à disseminação do conhecimento científico e tecnológico como um dos benefícios importantes da associação a Pólos ou Clusters.

Em especial, no que concerne às empresas associadas que consideram ter havido um aumento da despesa de I&D, um número baixo de respondentes (28%) reconhece que esse aumento apresenta uma relação significativa com as atividades do Pólo ou Cluster.



Página 28

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

Genericamente, as entidades gestoras consideram que as empresas apostam mais em atividades de I&D e fazem-no de forma mais transversal à cadeia de valor.

Salientam ainda que, em muitos casos, os projetos desenvolvidos na lógica de hélice tripla e as atividades dos Pólos e Clusters permitiram reforçar a investigação aplicada às necessidades das empresas, havendo uma maior articulação entre as atividades das universidades e centros tecnológicos e as necessidades das empresas, com efeitos positivos para os sectores, incluindo a criação de marcas e de patentes.

Neste contexto, as ligações entre as empresas e as instituições do SCTN não se esgotam em projetos (nacionais ou internacionais), procurando-se em alguns casos uma melhor gestão dos recursos e infraestruturas.



Página 29

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Questões orientadoras relativas aos projetos

- Que importância é dada aos projetos de I&DT no âmbito dos projetos âncora e complementares?
- Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?
- Como se reflete a importância da cooperação nestes projetos? E como se expressam outros indicadores como, por exemplo, o registo de patentes?
- Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da I&D?



Página 30

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

Genericamente, as entidades gestoras consideram que as empresas apostam mais em atividades de I&D e fazem-no de forma mais transversal à cadeia de valor.

Salientam ainda que, em muitos casos, os projetos desenvolvidos na lógica de hélice tripla e as atividades dos Pólos e Clusters permitiram reforçar a investigação aplicada às necessidades das empresas, havendo uma maior articulação entre as atividades das universidades e centros tecnológicos e as necessidades das empresas, com efeitos positivos para os sectores, incluindo a criação de marcas e de patentes.

Neste contexto, as ligações entre as empresas e as instituições do SCTN não se esgotam em projetos (nacionais ou internacionais), procurando-se em alguns casos uma melhor gestão dos recursos e infraestruturas.



Página 29

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Questões orientadoras relativas aos projetos

- Que importância é dada aos projetos de I&DT no âmbito dos projetos âncora e complementares?
- Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?
- Como se reflete a importância da cooperação nestes projetos? E como se expressam outros indicadores como, por exemplo, o registo de patentes?
- Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da I&D?



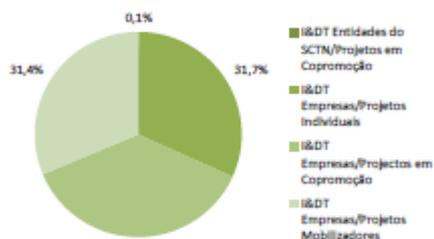
Página 30

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

(continuação)

Em termos de investimento elegível, verifica-se uma repartição equitativa entre os três instrumentos do SI I&DT Empresas, com destaque para o SI I&DT Empresas Projetos Individuais, com cerca de 36,9% do investimento total, seguido do SI I&DT Empresas Projetos em Copromoção e do SI I&DT Empresas Projetos Mobilizadores, com 31,7% e 31,4%, respetivamente.



Página 33

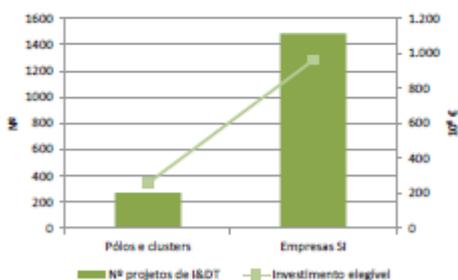
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?

No contexto dos SI do QREN, o número de projetos de I&D aprovados no âmbito dos Pólos e Clusters (273 projetos) representa apenas 18,4% do número total de projetos de I&D aprovados no QREN (1484 projetos).

No que concerne ao investimento elegível, o montante associado aos projetos de I&D dos Pólos e Clusters ascende a 28,9% do montante total aprovado neste tipo de projetos no QREN.



Página 34

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

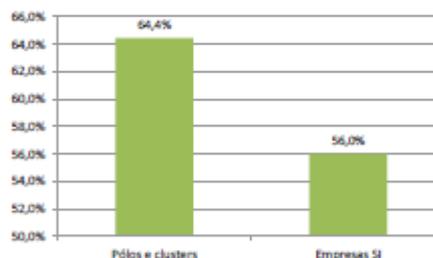
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Como se reflete a importância da cooperação nestes projetos? E como se expressam outros indicadores como, por exemplo, o registo de patentes?

Até Setembro de 2012, o rácio entre o investimento total em projetos de I&D em cooperação e o investimento total em I&D associado aos pólos e clusters ascendia a 64,4%, valor superior ao observado para a globalidade das empresas inseridas nos SI (56,0%).

Relativamente às patentes, dos 273 projetos aprovados, 132 (cerca de 48,4%) previa o seu registo.



Página 35

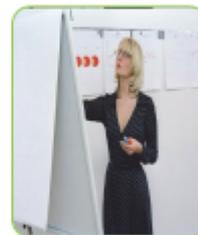
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a I&D

Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da I&D?

Mais de ¾ das empresas inquiridas mencionam a existência de um aumento da despesa em I&D. Destas empresas, apenas 37% reconhece que esse aumento foi significativo e 55% assume que houve uma relação entre esse aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s).



Página 36

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e *Clusters* e a I&D

Pontos para reflexão

- Atividades de I&D promovidas pelas entidades gestoras fora do âmbito dos projetos financiados pelo QREN, PRODER e PROMAR;
- Sinergias com as entidades do SCTN para melhoria da gestão de recursos e de infraestruturas;
- Os projetos de I&DT e o registo de patentes.



Página 37

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

4. Os Pólos e *Clusters* e a Inovação



Página 38

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação



Página 39

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Questões orientadoras relativas às atividades das entidades gestoras

- Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da inovação?
- Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da inovação?
- Qual a perspetiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço da inovação?
- Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?



Página 40

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da inovação?

As atividades desenvolvidas pelas entidades gestoras no âmbito da inovação prendem-se sobretudo com a promoção e participação em ações com vista à disseminação do conhecimento científico e tecnológica especificamente ligadas às temáticas da inovação. Inscrevem-se também neste domínio as ligações mantidas numa lógica de hélice tripla, em particular as relações entre as empresas e as entidades do SCTN (incluindo universidades, centros tecnológicos, ...).



Página 41

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Que importância é atribuída pelos associados às atividades promovidas pelas entidades gestoras no âmbito da inovação?

Do conjunto de empresas associadas que reconhecem ter havido um reforço da sua capacidade inovadora, 33% considera que existe uma relação forte ou muito forte entre esse reforço e as atividades dos Pólos ou Clusters.

Por outro lado, na perspetiva de 28% das empresas que reconhecem ter havido um reforço da sua competitividade existe relação forte ou muito forte entre esse aumento e as atividades dos Pólos ou Clusters.

Apenas 23% das empresas que assumem ter havido um reforço do investimento em fatores dinâmicos de competitividade e um aumento dos quadros técnicos qualificados consideram que existe uma relação forte ou muito forte entre essas mudanças positivas e as atividades dos Pólos ou Clusters.



Página 42

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Qual a perspectiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço da inovação?

No que se refere às empresas, os resultados demonstram que os associados reconhecem que os contributos para o reforço da inovação, a criação de valor nas fileiras/setores, bem como para a dinamização do empreendedorismo de base tecnológica são elevados ou muito elevados (87%, 61% e 53%, respetivamente). Relativamente aos contributos gerados ao nível da formação de recursos humanos, observaram-se resultados mais modestos (apenas 36% dos respondentes avaliam o contributo a este nível como elevado ou muito elevado).

Uma perspectiva muito semelhante é verificada no caso das instituições de suporte, que destacam os contributos ao nível da criação de valor, da inovação e do empreendedorismo de base tecnológica (67%, 66% e 55%), avaliando de forma menos expressiva os contributos na área da formação dos recursos humanos (38%).



Página 43

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Quais as perspectivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

Salientando que a inovação ligada aos sectores/fileiras não se esgota nos Sistemas de Incentivos (SI) existentes, as entidades gestoras reconhecem que há um reforço da IDI, destacando-se o crescimento da inovação. Ainda assim, no que se refere ao enquadramento da política das EEC-Clusters reforçam a importância do acesso generalizado das empresas a estes SI, que permitiram um salto qualitativo muito importante para os sectores/fileiras. Neste contexto, as entidades gestoras consideram que a inovação faz parte da estratégia de diferenciação e salientam a participação em projetos, a certificação em IDI, a profissionalização da inovação e da investigação e a participação em redes nacionais e internacionais de inovação.

No entanto, as entidades entrevistadas reportam-se também às dificuldades associadas aos recursos disponíveis para intervir adequadamente numa área que consideram ser crítica.



Página 44

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Questões orientadoras relativas aos projetos

- Que importância é dada aos projetos de Inovação no âmbito dos projetos âncora e complementares?
- Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?
- Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de Inovação?
- Como se expressam os indicadores relacionados com a transferência de conhecimento/tecnologia e com a criação de novas empresas?
- Qual a perspectiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da inovação?



Página 45

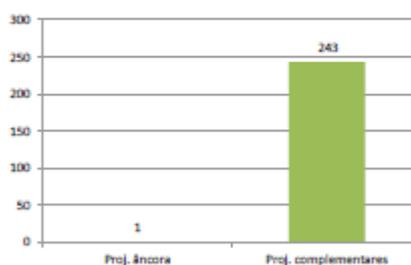
Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Que importância é dada aos projetos de Inovação no âmbito dos projetos âncora e complementares?

Até Setembro de 2012, foram aprovados 244 projetos de inovação (cerca de 27,1% do número total de projetos âncora e complementares). Destes 244 projetos, 1 refere-se a um projeto âncora (1,2% do total de projetos âncora e complementares) e 243 referem-se a projetos complementares (29,7% do total de projetos âncora e complementares).



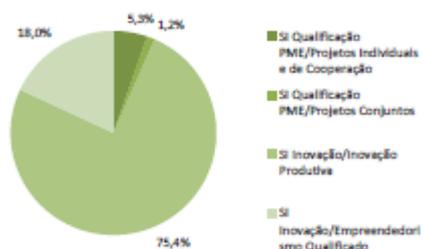
Página 46

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

(continuação)

Analisando a distribuição do número de projetos aprovados pelos instrumentos que apoiam a realização de atividades de inovação, destaca-se o SI Inovação – Inovação Produtiva, com mais de 75% dos projetos (184 projetos).



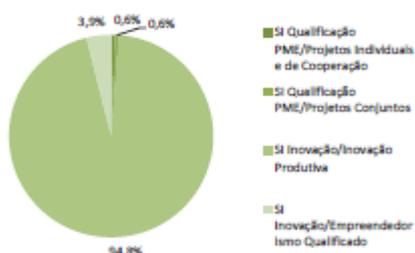
Página 47

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

(continuação)

Considerando o investimento elegível, evidencia-se mais uma vez o SI Inovação – Inovação Produtiva, com perto de 95% do montante total aprovado.



Página 48

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios"

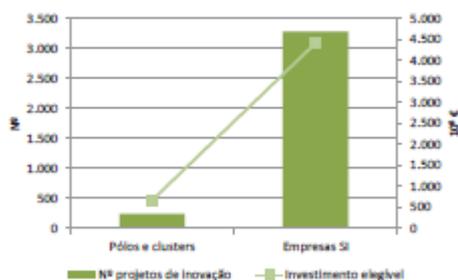
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?*

No contexto dos SI do QREN, o número de projetos de inovação aprovados no âmbito dos Pólos e Clusters (244 projetos) representa apenas 7,4% do número total de projetos de inovação aprovados no QREN (3277 projetos).

Relativamente ao investimento elegível, o montante associado aos projetos de inovação dos Pólos e Clusters corresponde a 15,2% do montante total aprovado neste tipo de projetos no QREN.



* Consideram-se apenas os instrumentos de SI inovação.



Página 49

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atração dos territórios"

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de Inovação?

A participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de inovação é limitada. Dos 244 projetos de inovação aprovados, apenas 47 (aproximadamente 19,3%) são promovidos por empresas ou instituições de suporte associadas dos Pólos e Clusters.



Página 50

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Como se expressam os indicadores relacionados com a transferência de conhecimento/tecnologia?

Dos 244 projetos de inovação aprovados no âmbito dos Pólos e Clusters, apenas 16 (cerca de 6,6%) prevê investimentos em transferência de tecnologia.



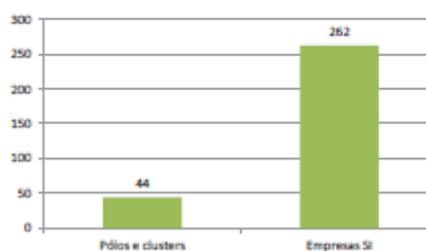
Página 51

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Como se expressam os indicadores relacionados com a criação de novas empresas?

Relativamente aos incentivos concedidos no âmbito dos Pólos e Clusters a empresas recentemente criadas, foram apoiadas 44 empresas, que representam aproximadamente 16,8% do número total de novas empresas apoiadas no QREN (262 empresas).



Página 52

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da inovação?

Em cerca de 80% dos casos, as empresas consideram ter havido um aumento da capacidade inovadora e da competitividade. Destas, 53% assumem que o aumento da capacidade inovadora foi elevado ou muito elevado e 49% reconhecem a existência de uma relação forte ou muito forte com o(s) projeto(s) aprovado(s).

De forma semelhante, 80% reconhecem que o reforço da competitividade foi também elevado ou muito elevado e 53% consideram existir uma relação forte ou muito forte com o(s) projeto(s) aprovado(s).



Página 53

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

(continuação)

No que se refere ao investimento em outros fatores dinâmicos de competitividade e aos quadros técnicos superiores, os resultados são genericamente mais modestos, uma vez que apenas 70% e 60% das empresas, respetivamente, considera a existência de um aumento desses indicadores.

Para estas empresas, em menos de metade dos casos este aumento foi apreendido como elevado ou muito elevado, quer no que concerne aos fatores dinâmicos de competitividade (41%), quer no que concerne ao aumento de quadros técnicos qualificados (32%). Em ambos os casos, cerca de metade das empresas reconhece a existência de uma relação forte ou muito entre estas mudanças e o(s) projeto(s) aprovado(s) (56% para os fatores dinâmicos e 49% para os quadros técnicos qualificados, respetivamente).



Página 54

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Inovação

Pontos para reflexão

- Atividades de inovação induzidas pelas entidades gestoras fora do âmbito dos projetos financiados pelo QREN, PRODER e PROMAR;
- Papel das atividades dos Pólos e Clusters para a dinamização do empreendedorismo de base tecnológica;
- Dificuldades das entidades gestoras na dinamização de programas estruturantes de formação.



Página 55

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

5. Os Pólos e Clusters e a Internacionalização



Página 56

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização



← Internacionalização no âmbito de projetos

→ Internacionalização fora do âmbito de projetos



Página 57

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Questões orientadoras relativas às atividades das entidades gestoras

- Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da internacionalização?
- Qual a perspetiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço da internacionalização?
- Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?



Página 58

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Que tipo de atividades têm sido promovidas pelas entidades gestoras para o reforço da internacionalização?

No que se refere às atividades relativas ao reforço da internacionalização, sinaliza-se a participação e a organização de ações de promoção das fileiras/setores (incluindo missões e feiras). Destacam-se também as ações de sensibilização, informação e formação (incluindo workshops e seminários) desenvolvidas pelas entidades gestoras, bem como a participação e organização de eventos internacionais (incluindo conferências).

Ao nível da cooperação, salientam-se (ainda que de forma incipiente) a participação em plataformas ou redes internacionais e o estabelecimento de protocolos com congéneres internacionais.



Página 59

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Qual a perspetiva dos associados relativamente ao contributo das atividades das entidades gestoras para o reforço da internacionalização?

Apenas 14% das empresas associadas que consideram existir um aumento do volume de negócios internacional reconhecem que este aumento tem uma relação forte ou muito forte com as atividades dos Pólos ou Clusters.

Note-se ainda que pouco mais de metade das empresas associadas (59%) reconhece que as atividades desenvolvidas pelas entidades gestoras têm um contributo elevado ou muito elevado para a internacionalização das fileiras/setores. Menos de metade (41%) considera que existem contributos elevados ou muito elevados ao nível da inserção em redes internacionais relevantes.

Por seu lado, a maioria das instituições de suporte assume uma posição semelhante, ainda que mais favorável nesta matéria (o que se confirma em 88% e 59% das respostas, respetivamente).



Página 60

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Quais as perspetivas das entidades gestoras sobre esta matéria?

No que se refere ao reforço das exportações, as entidades gestoras consideram, em termos gerais, que houve um aumento e que o mesmo se relaciona não só com a necessidade de procura de um mercado alternativo ao interno mas sobretudo com a maior estruturação e capacidade competitiva dos sectores/fileiras.

Esta estruturação deriva dos projetos apoiados, mas também das atividades promovidas pelas entidades gestoras. Neste contexto, para além das missões, que têm assumido um papel fundamental na capacitação dos sectores/fileiras, as entidades gestoras referem a ligação a congéneres fora do País como uma atividade importante que tem vindo a ser desenvolvida e que se traduz, em alguns casos, em projetos no âmbito de programas europeus, concretamente o 7PQ.



Página 61

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Questões orientadoras relativas aos projetos

- Que importância é dada aos projetos de Internacionalização no âmbito dos projetos âncora e complementares?
- Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?
- Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de Internacionalização?
- Qual a perspetiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da internacionalização?



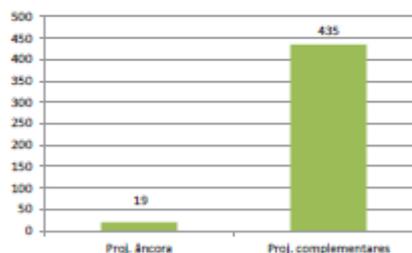
Página 62

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Que importância é dada aos projetos de Internacionalização no âmbito dos projetos âncora e complementares?

No período em questão, foram aprovados 454 projetos de internacionalização (cerca de 50,3% do número total de projetos âncora e complementares). Destes 454 projetos, 19 referem-se a projetos âncora (22,6% do número total de projetos âncora) e 435 a projetos complementares (53,2% do número total de projetos complementares).



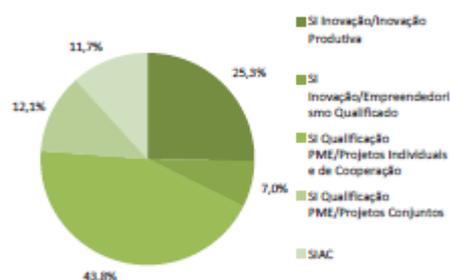
Página 63

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

(continuação)

Analisando a distribuição do número de projetos de internacionalização pelos diversos instrumentos que a promovem, destaca-se o SI Qualificação PME Projetos Individuais e de Cooperação, com cerca de 43,8% do número total de projetos aprovados (199 projetos).



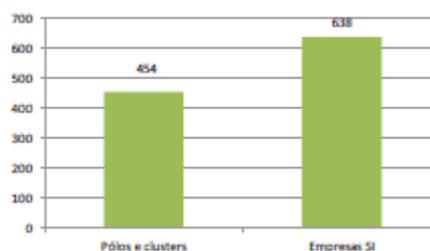
Página 64

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Qual a sua proporção no contexto dos SI QREN?*

No contexto dos SI do QREN, o número de projetos de internacionalização aprovados no âmbito dos Pólos e Clusters (454 projetos) representa 71,1% do número total de projetos de internacionalização aprovados no QREN (638 projetos).



* Consideram-se apenas os projetos de Internacionalização do SI Qualificação PME referidos no Relatório de Execução do COMPETE de 2011.



Página 65

Focus Group "O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios"
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Qual o nível de participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de Internacionalização?

A participação dos associados dos Pólos e Clusters nos projetos de internacionalização é reduzida. Dos 454 projetos de internacionalização aprovados, apenas 140 (aproximadamente 30,8%) são promovidos por empresas ou instituições de suporte associadas dos Pólos e Clusters.



Página 66

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Qual a perspectiva dos promotores de projetos relativamente ao reforço da internacionalização?

Pouco mais do que metade (54%) das empresas inquiridas consideram ter havido um aumento a este nível. Nos casos em que este aumento é referenciado, menos de metade dos respondentes (42%) reconhece-o como elevado ou muito elevado, assumindo (em 46% dos casos) a existência de uma relação forte ou muito forte entre este aumento e o(s) projeto(s) aprovado(s).



Página 67

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Os Pólos e Clusters e a Internacionalização

Pontos para reflexão

- Atividades das entidades gestoras que promovam o reforço da internacionalização fora do âmbito dos projetos financiados pelo QREN, PRODER e PROMAR;
- Atividades das entidades gestoras em projetos internacionais;
- Relações das entidades gestoras com as suas congéneres de outros países ou regiões.



Página 68

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Índice

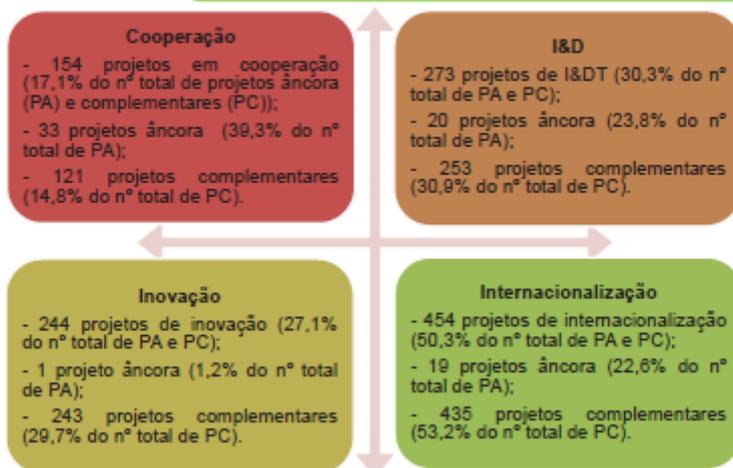
6. Reflexões Finais



Página 69

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Reflexões Finais



*De referir que existem projetos que estão simultaneamente enquadrados nas áreas de cooperação e I&D e nas áreas de inovação e internacionalização.



Página 70

Focus Group “O contributo dos pólos e clusters para o aumento da competitividade da economia, valorização do conhecimento e atratividade dos territórios”
Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC-Clusters

Reflexões Finais



Contato da Equipa de Avaliação
estudo.clusters@spi.pt

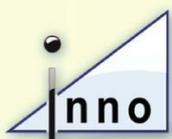


Anexo 4. Painel com Peritos

O seguinte documento, que consiste num sub-produto do Estudo de Avaliação, visa apresentar uma revisão sumária das temáticas/assuntos abordados numa reunião realizada com os especialistas reconhecidos a nível internacional na área dos *Clusters*.



Sociedade Portuguesa de Inovação



Estudo de *Avaliação* da *Estratégia* e do Processo de *Implementação* das *EEC* – tipologia *Clusters*

Relatório Síntese de Painel com Peritos

FICHA TÉCNICA

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia Clusters

Relatório Síntese de Painel com Peritos

Abril 2013

Autoria: Sociedade Portuguesa de Inovação e inno TSD

Coordenação Global: Augusto Medina

Coordenação Adjunta: Marc Pattinson

Equipa Técnica: Ana Ribeiro, André Alvarim, Carla Alonso, Douglas Thompson, Franck Le Gall, Guillaume Roux, Hugo Magalhães, Isabel Aguiar, Isabel Morais, João Medina, Mark Spinoglio, Philippe Deléarde, Sara Brandão, Sara Medina e Susana Figueiredo

Entidade Adjudicante: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN

Índice

1. Enquadramento	1
2. Análise das temáticas abordadas.....	2

1. Enquadramento

O Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva - tipologia *Clusters* enquadra-se no conjunto dos exercícios de avaliação que se encontram previstos no Plano Global de Avaliação do Quadro de Referência Estratégico Nacional e dos Programas Operacionais 2007-2013, focando-se nesta política pública específica e visando contribuir para elevar os seus níveis de eficácia e eficiência.

Neste âmbito, o presente documento corresponde a um subproduto do Estudo de Avaliação e visa apresentar uma revisão sumária das temáticas/assuntos abordados numa reunião realizada com especialistas reconhecidos a nível internacional na área dos *Clusters*. Este painel de especialistas, que integra o *Advisory Committee*, é coordenado pelo Eng. Luís Mira Amaral e composto por indivíduos especializados no domínio dos *Clusters*, designadamente Dr. Alberto Pezzi, Professor Christian Ketels, Dr. Gerd Meier zu Köcker, Dr. Mats Williams e Dr. Werner Pamminger.

A reunião, realizada em 27 de Novembro de 2012, contou com a participação de alguns dos elementos integrantes do *Advisory Committee*, nomeadamente com o Dr. Alberto Pezzi, Dr. Gerd Meier zu Köcker e Dr. Mats Williams, que tiveram a oportunidade de discutir algumas questões da política de clusterização portuguesa com elementos representantes do Observatório do QREN e do COMPETE.

Na análise que se segue, destacam-se os aspetos-chave das diversas questões discutidas, relacionadas com:

- a) Inexistência de um centro de racionalidade com recursos suficientes para a governação;
- b) Modelo de gestão das EEC;
- c) A existência de um Plano Estratégico;
- d) A necessidade dos apoios fornecidos;
- e) Passado e futuro da política;
- f) As diferenças de definições (Polos e *Clusters*);
- g) A importância de presença internacional e da cooperação;
- h) O processo de reconhecimento.

2. Análise das temáticas abordadas

No âmbito da reunião realizada, foram discutidas diversas temáticas, sobre as quais se encontra uma pequena análise de seguida.

a) Inexistência de um centro de racionalidade com recursos suficientes para a governação

No decorrer da reunião foram analisadas as principais fragilidades e potencialidades da política de clusterização portuguesa, concluindo-se que não existe uma estrutura específica, mais concretamente um centro de racionalidade, mandatada com recursos suficientes para a governação. Assim, verificou-se a inexistência de um “espaço” institucional para a política e para a prática.

b) Modelo de gestão das EEC

Neste âmbito, foi abordada a descrição da constituição da Entidade Gestora, concluindo-se que tipicamente é composta por um líder das empresas, um líder das associações empresariais e um líder da área da Ciência & Tecnologia. Foi ainda discutida a importância inegável da presença das empresas na estrutura de gestão das EEC, bem como a carga burocrática e administrativa característica das atividades da Entidade Gestora, bem como o seu impacto nos resultados da EEC.

Ainda no que respeita à temática do modelo de gestão das EEC, no decorrer da reunião salientou-se a existência do SIAC Dinamização, que disponibiliza incentivos para as Entidades Gestoras, discutindo-se, ainda, o impacto destes fundos no modelo de gestão adoptado.

c) A existência de um Plano Estratégico

Os membros presentes na reunião sinalizaram a importância da existência de um documento estratégico que incluísse um plano de implementação com ações concretas. Neste contexto, foi referido que no caso português os Programas de Ação das EEC manifestam algumas fragilidades no que respeita a suprimir os 7 gaps da inovação, nomeadamente no que respeita à cooperação.

d) A necessidade dos apoios fornecidos

No âmbito desta temática, abordou-se a necessidade de apoios externos fornecidos por outros agentes, essencialmente económicos e sociais, para a consecução de determinadas atividades. Assim, discutiu-se a possibilidade de existirem atividades que apenas são executadas através do apoio de políticas de clusterização, avaliando-se o valor acrescentado das mesmas.

e) Passado e futuro da política

Entre outros aspetos, foi debatido nesta temática a questão de, no passado, se ter assistido a uma diminuição da participação política, que por sua vez, pareceu contribuir para uma mudança no empenho

dos *stakeholders* das EEC, nomeadamente grandes empresas. Para o futuro, foram levantadas por parte dos especialistas, algumas questões pertinentes como por exemplo qual a orientação futura do governo para a política de apoio à clusterização.

f) As diferenças de definições (Polos e Clusters)

No que respeita a esta temática, os especialistas debateram-se com a questão das diferenças entre Polos e *Clusters*, uma vez que não consideram que haja uma explicação detalhada. Nesse sentido, foram referidos alguns exemplos de classificação internacionais, a diferentes níveis, tendo-se concluído que diferentes níveis de classificação estão associados a esquemas de apoio distintos.

g) A importância de presença internacional e da cooperação

Na reunião foi discutida a importância da presença internacional das EEC portuguesas, particularmente no que respeita ao envolvimento em redes internacionais. Por outro lado, analisou-se a questão da cooperação, em particular no que respeita ao estabelecimento de parcerias inter-*Cluster*. Para ambos os pontos, verificou-se que as EEC nacionais não registam envolvimento em redes internacionais nem apresentam evidências de cooperação inter-*Cluster* significativas. Neste âmbito, os especialistas salientaram a importância das EEC na definição das prioridades e oportunidades do ecossistema/regiões onde estão inseridas.

h) O Processo de reconhecimento

Neste âmbito analisou-se o processo de reconhecimento das EEC, bem como a complementaridade entre as estratégias de *bottom-up* e *top-down*, e de que forma se refletem no seu próprio Programa de Ação. De salientar que os especialistas referiram que parecia existir uma maior definição da estratégia quando adoptada uma abordagem *bottom-up*.



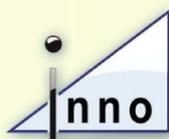
Anexo 5. Estudos de Caso

De seguida apresenta-se um documento que complementa o Estudo de Avaliação e visa apresentar os resultados de quatro Estudos de Caso, nas seguintes áreas consideradas relevantes para a avaliação do sucesso da política de EEC-Clusters:

- Monitorização e avaliação das atividades das EEC-Clusters;
- Internacionalização de fileiras/setores emergentes ou com fortes perspetivas de crescimento;
- Contributos para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios;
- Endogeneização de práticas de colaboração e de coopetition.



Sociedade Portuguesa de Inovação



Estudo de *Avaliação* da *Estratégia* e do Processo de *Implementação* das *EEC* – tipologia *Clusters*

Relatório de Estudos de Caso

FICHA TÉCNICA

Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia Clusters

Relatório de Estudos de Caso

Abril 2013

Autoria: Sociedade Portuguesa de Inovação e inno TSD

Coordenação Global: Augusto Medina

Coordenação Adjunta: Marc Pattinson

Equipa Técnica: Ana Ribeiro, André Alvarim, Carla Alonso, Douglas Thompson, Franck Le Gall, Guillaume Roux, Hugo Magalhães, Isabel Aguiar, Isabel Morais, João Medina, Mark Spinoglio, Philippe Deléarde, Sara Brandão, Sara Medina e Susana Figueiredo

Entidade Adjudicante: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN

Índice

1. Introdução	1
2. Estudo de Caso 1 – Monitorização e Avaliação das Atividades das EEC.....	3
2.1. Enquadramento.....	3
2.2. Descrição das práticas de monitorização e avaliação das atividades relativas à Entidade Gestora, ao Polo e ao setor das TICE	4
2.3. Boas práticas e lições a reter.....	7
3. Estudo de Caso 2 – Internacionalização.....	8
3.1. Enquadramento.....	8
3.2. Descrição das práticas e iniciativas de promoção internacional do setor português do mobiliário	9
3.3. Boas práticas e lições a reter.....	13
4. Estudo de Caso 3 – Contributos para a Melhoria da Atratividade e Competitividade dos Territórios	14
4.1 Enquadramento.....	14
4.2 Descrição das práticas e iniciativas ao nível da melhoria da atratividade e competitividade dos territórios	15
4.3. Boas práticas e lições a reter.....	18
5. Estudo de Caso 4 – Promoção de Práticas de Colaboração e de <i>Coopetition</i>	19
5.1. Enquadramento.....	19
5.2. Descrição das práticas e iniciativas de promoção da colaboração e <i>coopetition</i>	20
5.3. Boas práticas e lições a reter.....	24

1. Introdução

O Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC – tipologia *Clusters* enquadra-se no conjunto dos exercícios de avaliação que se encontram previstos no Plano Global de Avaliação (PGA) do Quadro de Referência Estratégico Nacional e dos Programas Operacionais 2007-2013 e tem como objetivo central contribuir para o acompanhamento estratégico da política pública Estratégias de Eficiência Coletiva – tipologia *Clusters* (EEC-*Clusters*), através da avaliação da estratégia seguida, do seu processo de implementação e dos seus primeiros resultados.

O presente documento corresponde a um produto complementar do Estudo de Avaliação e visa apresentar os resultados de quatro Estudos de Caso, nas seguintes áreas consideradas relevantes para a avaliação do sucesso da política de EEC-*Clusters*:

- Monitorização e avaliação das atividades das EEC-*Clusters*;
- Internacionalização de fileiras/setores emergentes ou com fortes perspetivas de crescimento;
- Contributos para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios;
- Endogeneização de práticas de colaboração e de *coopetition*.

Para cada uma das áreas foi identificado e selecionado um Polo ou *Cluster* para Estudo de Caso, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Estudos de caso.

	Área	EEC (Polo/ <i>Cluster</i>)
Estudo de Caso 1	Monitorização e avaliação das atividades das EEC- <i>Clusters</i>	Polo de Competitividade das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE)
Estudo de Caso 2	Internacionalização de fileiras/setores emergentes ou com fortes perspetivas de crescimento	<i>Cluster</i> das Empresas de Mobiliário de Portugal
Estudo de Caso 3	Contributos para a melhoria da atratividade e competitividade dos territórios	<i>Cluster</i> Habitat Sustentável
Estudo de Caso 4	Endogeneização de práticas de colaboração e de <i>coopetition</i>	Polo de Competitividade das Tecnologias de Produção (PRODUTECH)

Para a elaboração dos Estudos de Caso foram recolhidos dados documentais e estatísticos que permitiram detalhar as práticas distintivas, bem como realizadas entrevistas com elementos das Entidades Gestoras e da rede associativa dos Polos e *Clusters* referidos.

Foram considerados os seguintes tópicos para a apresentação de cada um dos Estudos de Caso: (i) enquadramento do Polo ou *Cluster*; (ii) mapeamento e descrição dos procedimentos e iniciativas distintas desenvolvidas no seio do ecossistema da EEC; (iii) e sumário das boas práticas e lições a reter.

O capítulo seguinte (Capítulo 2) apresenta o primeiro Estudo de Caso que pretende aprofundar os principais mecanismos de monitorização e avaliação implementados pelo Polo de Competitividade das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE), ao nível da regulação do seu desempenho e ao nível do acompanhamento da evolução dos associados e do setor.

O Capítulo 3, dedicado à análise do segundo Estudo de Caso, debruça-se sobre a evolução do setor do Mobiliário português a nível internacional, os contributos da política de apoio à *clusterização* neste domínio e o papel dos diferentes atores do ecossistema, incluindo a Entidade Gestora do *Cluster* das Empresas de Mobiliário de Portugal, as Associações Empresariais e as Empresas.

No Capítulo 4 é apresentado o terceiro Estudo de Caso, que pretende caracterizar as iniciativas desenvolvidas no âmbito do *Cluster* Habitat Sustentável com externalidades positivas ao nível da atratividade e competitividade dos territórios, detalhando práticas promovidas pela Entidade Gestora e por elementos da rede associativa.

Por último, no Capítulo 5, apresenta-se o quarto Estudo de Caso, centrado no Polo de Competitividade das Tecnologias de Produção (PRODUTECH), que visa aprofundar as práticas de cooperação e de *coopetition* nas atividades do Polo, entendidas enquanto processos fundamentais para a aceleração da produção do conhecimento e para uma maior eficiência na utilização dos recursos.

2. ESTUDO DE CASO 1 – MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS EEC



POLO DE COMPETITIVIDADE DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E ELETRÓNICA (TICE)

2.1. Enquadramento

O Polo das TICE tem intrínseca uma cultura de monitorização e avaliação de resultados das atividades da Entidade Gestora, do Polo, assim como do setor das TICE, que pode ser considerada como relevante no seio dos *Clusters* e Polos.

Formalmente reconhecido no âmbito das EEC do QREN, em Agosto de 2009, o Polo das TICE tem como visão “Fazer de Portugal, até 2020, uma referência mundial no setor das TICE (Relatório e Contas TICE.PT, 2011, p. 32), subjacente à qual está o objetivo de posicionar o País entre os 10 primeiros da União Europeia no que se refere ao peso das TICE no Produto Interno Bruto (PIB), emprego, despesa de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT), bem como no contexto do volume de exportações verificado.

Neste cenário, o presente Estudo de Caso detalha, em primeiro lugar, um conjunto de práticas e iniciativas distintas que visam promover ações de monitorização e avaliação de resultados decorrentes das atividades desenvolvidas no ecossistema do Polo, bem como ações de vigilância efetuadas às dinâmicas comportamentais do próprio setor das TICE. Dito de outro modo, a análise que se segue revela um conjunto de iniciativas de monitorização e avaliação de desempenho com enfoque nas atividades dinamizadas pela Entidade Gestora, pelo Polo e também pelo setor das TICE. Em segundo lugar, no ponto dedicado ao sumário das boas práticas e lições a reter, destacam-se, de forma objetiva, as especificidades, práticas e procedimentos distintivos do Polo.

2.2. Descrição das práticas de monitorização e avaliação das atividades relativas à Entidade Gestora, ao Polo e ao Setor das TICE

A vertente relativa à monitorização e avaliação das atividades promovidas no âmbito do ecossistema do Polo é um ponto de maior importância no contexto da definição das suas estratégias de curto, médio e longo prazo, na medida em que está claro que a concretização da visão do Polo das TICE só é possível face à prossecução de um criterioso e rigoroso mecanismo de monitorização e avaliação das suas atividades, no sentido de averiguar se os planos traçados estão a ser levados a cabo sem a ocorrência de desvios significativos. Com efeito, o Polo das TICE dá conta que um dos seus objetivos primordiais respeita à criação de “mecanismos de avaliação que permitam garantir projetos de qualidade alinhados com as prioridades das políticas nacionais e internacionais na área das TICE” (website TICE.PT), recorrendo à utilização de modelos padronizados já existentes e ao estabelecimento de parcerias com entidades relevantes, orientadas para a ciência e inovação.

O primeiro grande momento de avaliação da atuação da Entidade Gestora do Polo verifica-se no decurso das reuniões de Assembleia-Geral, que, realizadas uma vez em cada semestre, confrontam o exposto no Plano de Atividades, baseado em toda uma vigilância do contexto setorial, com a informação constante no Relatório das Atividades realizadas, que incorpora uma secção destinada ao relato dos pareceres dos Conselhos Fiscal e Diretor. Destas reuniões resultam importantes análises custo-benefício a cada uma das atividades realizadas, que levam à constatação de quais as alterações que deverão ser implementadas, como por exemplo as novas atividades a implementar. Para além deste momento de avaliação, a Entidade Gestora tem como responsabilidade apresentar um conjunto de indicadores ao COMPETE, de forma complementar à avaliação já efectuada, os quais são alvo de uma posterior reflexão por parte do Conselho Diretor do Polo das TICE, que atende, entre outros aspetos, ao grau de discrepância entre os resultados alcançados e o planeamento efectuado.

Por outro lado, o reconhecimento da importância da monitorização dá expressão a um dos pilares fundamentais do Polo para o reforço da sua representatividade no setor, sendo sua política proceder a uma constante “Análise e acompanhamento do estado de arte da oferta do mercado no setor das TICE, criando um mapa do setor organizado em função da procura e articulado com a matriz estratégica.” (Relatório e Contas TICE.PT, 2011, p. 58). Neste âmbito, o Polo incorpora ações de vigilância, inteligência competitiva e previsão tecnológica, consubstanciadas em relatórios e documentos de trabalho para as entidades TICE.

De sinalizar, que atendendo ao universo das TICE caracterizado por um conjunto alargado de domínios de intervenção, os procedimentos relativos à monitorização e avaliação das atividades abarcam um

leque diferenciado de áreas de intervenção, bem como a participação do maior número de intervenientes possível em reuniões vocacionadas para a análise do desempenho dos associados

¹. Neste âmbito, de salientar o nível de participação dos associados nas reuniões de Assembleia-Geral que, de acordo com o COMPETE e com o Eng.º Vasco Lagarto (Presidente da Comissão Executiva do Polo), representa aproximadamente 50%, demonstrando uma certa consciência da rede associativa relativamente aos processos de avaliação e acompanhamento das iniciativas promovidas.

De facto, são várias as ações de natureza avaliativa que, de modo obrigatório, incidem sobre as atividades/iniciativas desenvolvidas pelo Polo das TICE, enquanto agregado de diversos atores. Estas, acompanhadas de iniciativas de vanguarda promovidas pela Entidade Gestora, desdobram-se em três diferentes vertentes, consoante o seu foco de incidência recaia sobre o contexto envolvente e atividades desenvolvidas pela Entidade Gestora, pelo Polo e pelo próprio setor subjacente às tecnologias de informação, comunicação e eletrónica. Detalham-se em seguida algumas dessas iniciativas.

Prática/iniciativa	Estudo de <i>Benchmarking</i> Internacional (Entidade Gestora)
Descrição	<p>A participação num estudo de <i>benchmarking</i> internacional pela Entidade Gestora resultou de uma necessidade sua em avaliar o seu desempenho relativamente a outras Entidades Gestoras de outros Polos, com incidência nos mais variados setores de atividade.</p> <p>Neste contexto, a Entidade Gestora, através de uma avaliação independente realizada por peritos externos, teve efetivamente acesso a um conjunto de indicadores relativos à sua performance, num contexto internacional, o que lhe permitiu verificar quais os pontos fortes e fracos associados ao seu desempenho comparativamente às outras Entidades Gestoras alvo do mesmo estudo. Complementarmente reuniu as condições para estabelecer o paralelo entre as vantagens competitivas por si suportadas e as apresentadas pelas suas congéneres.</p> <p>Uma outra mais-valia inerente ao estudo de <i>benchmarking</i> consubstanciou-se no acesso a um conjunto de recomendações facultadas pelos peritos, e espelhadas por meio de um Relatório, sobre o modo como a Entidade Gestora poderia eficientemente atuar no sentido de contornar e/ou ultrapassar os domínios mais críticos da sua performance.</p> <p>De sinalizar, ainda, que a participação dos Polos nesse estudo de <i>benchmarking</i>, realizado com uma certa regularidade, pode derivar na atribuição de uma medalha de ouro para o Polo que evidencie uma atuação de nível superior comparativamente com os restantes, sendo atribuídas aos restantes medalhas de bronze. Decorrente de tal facto, que claramente constitui uma mais-valia em termos de projeção da imagem do Polo no palco internacional, a Entidade</p>

¹ Atualmente, o Polo apresenta uma rede associativa diversa que inclui empresas (que representam 54% do total dos associados), entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (26%), bem como Associações (20%).

Gestora tem em mente o compromisso de proceder à certificação da sua gestão, com o intuito de obter o “selo dourado” a nível internacional.

Prática/iniciativa	“Montra de Produtos, serviços e soluções TICE.PT” (Polo)
Descrição	<p>A “Montra de Produtos, serviços e soluções TICE.PT” consiste numa Plataforma <i>online</i> a partir da qual é possível aceder a um largo espetro de informações relativas aos produtos e serviços oferecidos, competências evidenciadas, informação de teor económico-financeiro, mercados geográficos abordados e setores englobados, assim como soluções TICE apresentadas (entre outras informações relevantes) pela rede associativa do Polo, bem como por outras empresas do setor das TICE.</p> <p>Esta iniciativa, por apresentar conteúdo atualizado sobre a atividade empresarial das empresas do setor em análise, permite uma monitorização contínua da atividade dos associados, traduzindo-se, assim, numa importante ferramenta de gestão do conhecimento. Em paralelo, o acesso à informação disponível cria as condições para se proceder a avaliações periódicas de desempenho, fundamentais para a prossecução eficiente das atividades subsequentes.</p> <p>De sinalizar que, aquando do desenvolvimento da Plataforma, o Polo recolheu opiniões de várias entidades (o PRODUTECH, a Secretaria de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação, a AICEP - Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa, a COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação, entre outras), a fim de apurar a relevância da ferramenta para o País, numa perspetiva geral, e para o setor, em particular. O resultado imediato foi uma aceitação generalizada e a assinatura de um Protocolo de Colaboração com a AICEP, inerente ao qual está a recolha de informação referente ao Investimento Direto Português no Estrangeiro (IDPE) e à diáspora portuguesa, através dos participantes do Programa Internacional de Estágios INOV Contacto.</p> <p>O Protocolo em questão permite o mapeamento das empresas portuguesas que estão fora de Portugal bem como a recolha de um conjunto de informações relativas ao meio envolvente dos países estrangeiros, criando condições facilitadoras para um aumento do volume de exportações e para outras formas de internacionalização do setor TICE português.</p> <p>Por último, importa referir que a génese da ideia partiu da Entidade Gestora do Polo que sentiu a necessidade de ter acesso, de uma forma prática e atualizada, a todo um leque de informações das empresas, associações e entidades do Sistema Científico e Tecnológico que compõem a sua base associativa, e, igualmente, de todas as restantes entidades que representam o setor das TICE.</p>

Prática/iniciativa	Base de Dados <i>Dun&BradStreet</i> (Setor)
Descrição	<p>Claramente pioneira nos mercados nacional e internacional, a iniciativa da constituição de uma Base de Dados que agregasse informação sobre as empresas do setor das TICE, não apenas no panorama nacional como também internacional, foi promovida pela Entidade Gestora do Polo das TICE, que adquiriu o acesso à Base de Dados à empresa Informa D&B.</p>

O objetivo primordial da Base de Dados, que consiste na disponibilização de um conjunto de informação relevante sobre a atividade empresarial das empresas do setor TICE a nível global, está intrinsecamente relacionado com o intuito de se proceder a uma monitorização contínua do setor das TICE, sendo que a evolução deste está, conseqüentemente, sempre sob controlo.

Neste cenário, importa referir que, a par de ser efetivamente decisiva para a monitorização de indicadores setoriais por parte da Entidade Gestora, a informação que a Base de Dados dispõe já foi inclusivamente requisitada para vários eventos do setor assim como para eventos de outros setores, demonstrando a relevância da iniciativa para as várias EEC.

Sobre este último ponto pode-se referir que a Base de Dados cria o enquadramento e fornece os recursos para a identificação de parceiros externos para o estabelecimento de alianças estratégicas.

2.3. Boas práticas e lições a reter

Em seguida apresentam-se os principais aspetos-chave do Estudo de Caso que, sendo distintivos, podem constituir práticas a transferir e multiplicar.

Sumário das boas práticas e lições a reter	
	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de atividades complementares às constantes práticas de monitorização dos resultados, destacando-se a avaliação de resultados alcançados.
	<ul style="list-style-type: none">• Abertura à participação regular em estudos de <i>benchmarking</i> com entidades, nacionais e internacionais, visando a identificação de recomendações para uma melhor atuação.
	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de uma Plataforma <i>online</i> que agrega informações sobre a atividade operacional e financeira da rede associativa, bem como das empresas do setor das TICE, a nível nacional e internacional, permitindo por um lado um acompanhamento atualizado e uma avaliação contínua do desempenho dos associados e entidades empresariais do setor e, por outro lado o estabelecimento de parcerias estratégicas e a realização de ações de vigilância.
	<ul style="list-style-type: none">• Constituição de uma Base de Dados que visa a reunião de informação específica sobre entidades que operam a nível nacional e internacional no setor das TICE, com a finalidade de acompanhar/avaliar o setor a nível global e de estimular o <i>networking</i> no setor.

3. ESTUDO DE CASO 2 – INTERNACIONALIZAÇÃO



CLUSTER DAS EMPRESAS DE MOBILIÁRIO DE PORTUGAL

3.1. Enquadramento

O setor do mobiliário português tem assumido uma postura fortemente orientada para a internacionalização, constituindo esta dimensão um dos seus eixos prioritários para o alcance de padrões de elevada qualidade a nível global.

Neste contexto, um dos principais objetivos do *Cluster* das Empresas de Mobiliário de Portugal, doravante designado *Cluster* do Mobiliário, consiste em promover a imagem do setor português, pretendendo para tal “Aumentar em 20% as exportações de mobiliário português” e “Expandir a visibilidade internacional das empresas”, numa lógica de reconhecimento da qualidade da produção nacional (website *Cluster* do Mobiliário, <http://www.clusterdomobiliario.com/>).

Na análise que se segue procura-se demonstrar, numa fase inicial, a importância do setor do mobiliário para a economia portuguesa, particularmente ao nível do seu contributo para as exportações nacionais, destacando-se, também, os fatores facilitadores/inibidores do desempenho do setor no palco internacional. Adicionalmente, clarificam-se as dinâmicas existentes e emergentes no âmbito deste setor, analisando-se o contributo da política de apoio à *Clusterização* neste contexto, bem como a cooperação como processo facilitador da internacionalização. Em último lugar, no ponto dedicado ao sumário das boas práticas e lições a reter, assinalam-se, de forma objetiva, as especificidades, práticas e procedimentos distintivos do setor, com enfoque no domínio internacional.

3.2. Descrição das práticas e iniciativas de promoção internacional do setor português do mobiliário

Consciente da sua dependência excessiva do mercado interno, e por forma a contrariar a crise económica no País, o setor do mobiliário viu-se obrigado a orientar os seus recursos para a internacionalização, englobando, atualmente, cerca de 2,82% do montante total de exportações portuguesas (ano de 2011). Adicionalmente, comparativamente às exportações geradas a nível internacional, o setor português acompanha, de certo modo, a evolução mundial. Através da Figura 1, é possível verificar que as exportações portuguesas demonstraram taxas mais favoráveis até 2010, comparativamente às exportações mundiais. Consta-se também que o setor sofreu uma quebra significativa em termos gerais, a partir de 2007 (em resultado da crise económica mundial). Desde então, e apesar de conseguirem apresentar um crescimento favorável, as exportações portuguesas posicionam-se abaixo da exportação mundial. Esta tendência parece tender a inverter-se a partir de 2011, o que reflete a importância atribuída à vertente da internacionalização pelo setor português do mobiliário.

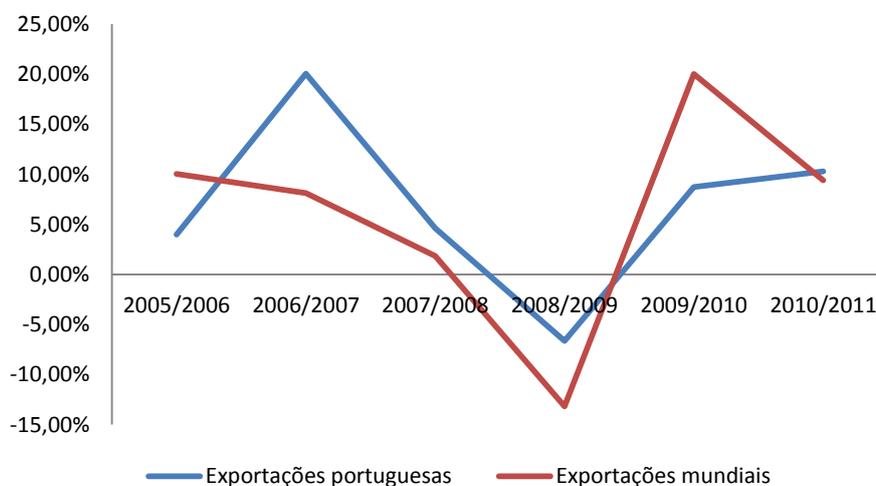


Figura 1. Taxa de Evolução das Exportações do setor do mobiliário.

Em maior detalhe, as exportações relativas ao ecossistema do setor do mobiliário (caracterizado por um tecido industrial é composto na sua maioria por PME) têm como principal destino a União Europeia (EU 15), destacando-se países como a França, a Espanha e o Reino Unido. Paralelamente, o mercado angolano tem também assumido uma posição significativa no âmbito dos países de destino.

Inquestionavelmente importante para a economia nacional, no contexto do comércio internacional bem como na criação de emprego, o setor do mobiliário faz parte da fileira de madeira e é responsável por

5,3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) total da economia e por 12% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial, conforme dados disponibilizados no sítio da internet do *Cluster* do Mobiliário².

De entre os fatores facilitadores do desempenho setorial em matéria internacional, destaca-se efetivamente a capacidade de este proceder a uma homogeneização de tendências, tirando partido da qualidade intrínseca às produções efetuadas, da crescente aposta na inovação e I&D, assim como da forte tradição e saber trabalhar, transmitido de geração em geração.

Em contraponto, os principais fatores que condicionam o desempenho do setor português pela negativa, no contexto global, consubstanciam-se na incapacidade denotada ao nível da definição e implementação de uma estratégia eficaz de comercialização, bem como nas debilidades financeiras apresentadas, que, de modo complementar à crescente concorrência de produtos importados dos países do Leste Europeu e da Ásia, induzem progressivamente a uma menor penetração do setor em segmentos de mercado caracterizados pela apresentação de produtos baratos.

Centrando, neste ponto, a análise sobre o contributo da Entidade Gestora do *Cluster* do Mobiliário para efeitos de reforço da internacionalização, particularmente a nível da sua capacidade de promoção/*networking*, constata-se que esta tem promovido um número reduzido de atividades (refira-se, por exemplo, a participação em nove eventos internacionais, a organização de uma atividade extra formação/sensibilização de promoção internacional e de uma ação de formação/sensibilização) que visam contribuir para a promoção internacional do *Cluster*. Para além disso, desde o seu reconhecimento, não existem evidências de criação de parcerias estratégicas, como por exemplo protocolos com *Clusters* internacionais ou integração em redes ou plataformas internacionais. Com efeito, este resultado não se encontra alinhado com a orientação definida na estratégia global de ação do *Cluster*, no contexto dos seus objetivos e linhas de orientação estratégicas, que reiteram a importância da dinamização da vertente internacionalização como forma de tornar o setor do mobiliário português uma referência mundial.

O Programa de Ação proposto pelo *Cluster* do Mobiliário em sede de candidatura incluía 3 projetos âncora, 1 dos quais vocacionado para o reforço da internacionalização no âmbito de todas as empresas nacionais enquadradas no setor do mobiliário – o *InterFurniture*, com um investimento total de 6,2 milhões de euros. No entanto, este não teve seguimento, em consequência de não ter sido considerado elegível no âmbito do SIAC.

Em termos gerais, e focando a capacidade de internacionalização do *Cluster*, segundo os dados mais recentes divulgados e reportados ao ano de 2010, verifica-se que o volume de exportações das empresas associadas ao *Cluster* do Mobiliário representou cerca de 900 mil euros, correspondentes a 0,1% do volume de exportações das empresas dos setores de atividade nucleares e de suporte

² <http://www.Clusterdomobiliario.com>

enquadráveis (aproximadamente 847,7 milhões de euros). De referir que esta percentagem é a mais baixa de um total de 19 EEC analisadas.

Contudo, duas das Associações que constituem a rede associativa do *Cluster* do Mobiliário têm concentrado esforços na promoção de projetos que visam a crescente internacionalização. É o caso da Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP) e a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF). Detalham-se, seguidamente, projetos destas Associações com enfoque na internacionalização.

Projeto	INTERWOOD – Exportação Sustentada (Promotor: AIMMP)
Descrição	<p>A AIMMP é promotora de um projeto complementar no âmbito do <i>Cluster</i> do Mobiliário – o INTERWOOD, apoiado no âmbito do Sistema de Incentivos (SI) Qualificação e Internacionalização PME, que já conta com três edições e com um investimento elegível total a rondar os 8,3 milhões de euros.</p> <p>O projeto aposta na penetração em novos mercados, nos fatores de diferenciação das empresas associadas e na promoção do mobiliário nacional e produtos portugueses de madeira. O mesmo apresenta uma estratégia a 3 tempos, pelo facto de evidenciar a existência de 3 fases que agregam um conjunto de etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conceção da ideia (seleção dos mercados-alvo, avaliações macroeconómica e microeconómica); 2) Comercialização – fase em que a ideia é transformada num produto (estratégia de marketing-mix internacional; marketing pré-feira e feira internacional); 3) Concretização – fase iniciada com o lançamento do produto no mercado (<i>follow-up</i> dos contactos estabelecidos durante a feira e marketing pós-feira)

Projeto/iniciativa	Promoção Internacional da “Capital do Móvel” (Promotor: AEPF)
Descrição	<p>A AEPF é promotora de um projeto complementar <i>Promoção Internacional da “Capital do Móvel”</i>, que, no ano de 2012, verificou a sua quarta edição, e, em termos, acumulados, compreende um investimento elegível total na ordem dos 2,2 milhões de euros (apoiado no âmbito do SI Qualificação e Internacionalização PME). Este projeto tem como intuito apoiar empresas que, sem uma estrutura e organização que as sustente, apresentam dificuldades no alcance de mercados internacionais.</p> <p>O projeto envolve a realização de mostras do mobiliário português da Capital do Móvel (maior feira de mobiliário e de decoração nacional), bem como a promoção das feiras Capital do Móvel. Adicionalmente, no âmbito deste projeto, estão igualmente incluídas missões empresariais ao estrangeiro, com o objetivo de se elevar o conhecimento relativo aos mercados locais e de se estabelecer contactos entre importadores e comerciantes locais e industriais portugueses da Capital do Móvel.</p>

Paralelamente aos projetos desenvolvidos por entidades da rede associativa do *Cluster* do Mobiliário com enfoque na internacionalização, a Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA), é promotora de um conjunto de projetos complementares agregadores de ações em mercados estratégicos, enquadrados no âmbito do SI Qualificação e Internacionalização PME (2 projetos) e na campanha de promoção internacional INTERFURNITURE, criada pela APIMA em finais de 2008, quando ainda representava uma Associação do *Cluster* do Mobiliário.

Projeto/iniciativa	INTERFURNITURE (Promotor: APIMA)
Descrição	<p>O objetivo da campanha INTERFURNITURE, subordinada à assinatura “Portugal, a name to remember” e englobando um conjunto de projetos, consiste em projetar e afirmar Portugal, a nível internacional, enquanto produtor de excelência de mobiliário. Assim, visa estimular a internacionalização do setor do mobiliário e atividades complementares integradas na Fileira do Mobiliário.</p> <p>Através da campanha INTERFURNITURE, várias empresas portuguesas marcam presença em importantes certames dedicados ao setor de mobiliário do mundo, destacando-se o caso mais importante da Isaloni em Milão, onde têm a oportunidade para demonstrar a qualidade do produto português.</p> <p>O INTERFURNITURE é a mais forte campanha de comunicação externa do setor alguma vez dinamizada; lançada em finais de 2008 com o apoio do COMPETE, abrange um investimento acumulado de 12 milhões de euros.</p>

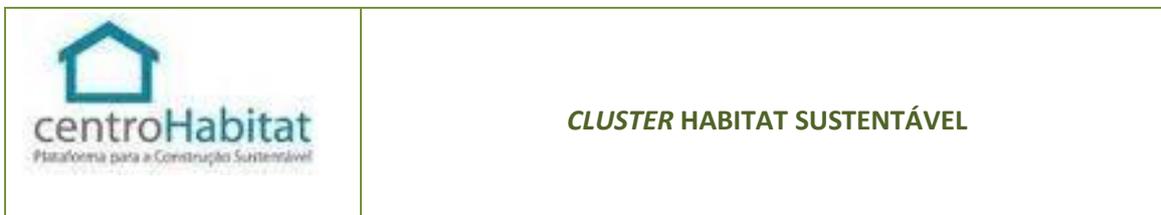
Com efeito, o setor português do mobiliário abarca uma forte cultura de internacionalização, que é manifestada através de presença portuguesa em certames profissionais no exterior e nas missões empresariais de prospeção comercial realizadas, bem como em todo um conjunto de iniciativas dinamizadas como forma de promover o mobiliário português nos mercados externos.

3.3. Boas práticas e lições a reter

Seguidamente sinalizam-se alguns dos aspetos mais relevantes do Estudo de Caso analisado.

Sumário das boas práticas e lições a reter	
	<ul style="list-style-type: none">• Evolução positiva do setor do mobiliário em virtude da forte aposta das empresas em termos de internacionalização. Nos últimos 6 anos (2005-2011), as exportações aumentaram em cerca de 159%.
	<ul style="list-style-type: none">• Papel muito reduzido assumido pela Entidade Gestora do <i>Cluster</i> do Mobiliário em termos de promoção de internacionalização, embora esta dimensão ocupe um papel central no âmbito da sua estratégia e dos seus objectivos.
	<ul style="list-style-type: none">• Apoio no processo de entrada em mercados geográficos internacionais através do projeto INTERWOOD, promovido pela AIMMP, uma das associações do <i>Cluster</i> do Mobiliário.
	<ul style="list-style-type: none">• Fomento de iniciativas de promoção internacional, dando a conhecer os produtos de qualidade oferecidos pelas empresas portuguesas a nível internacional e procurando o estabelecimento de contactos com <i>stakeholders</i> internacionais, como é exemplo a “Capital do Móvel”, promovida pela AEPF (associada do <i>Cluster</i> do Mobiliário).
	<ul style="list-style-type: none">• Realização de campanhas internacionais, como é exemplo o INTERFURNITURE, protagonizada pela APIMA e que visa estimular a internacionalização da indústria de mobiliário nacional e afins, e, simultaneamente, posicionar o Made In/By Portugal ao nível <i>premium</i>.

4. ESTUDO DE CASO 3 – CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA DA ATRATIVIDADE E COMPETITIVIDADE DOS TERRITÓRIOS



4.1 Enquadramento

O *Cluster* Habitat Sustentável tem-se evidenciado como uma estratégia de eficiência coletiva particularmente dinâmica no desenvolvimento de iniciativas indutoras do incremento da atratividade e competitividade dos territórios.

Formalmente reconhecido em Julho de 2009, o *Cluster* Habitat apresenta uma estratégia de desenvolvimento com uma incidência territorial claramente definida, centrada particularmente na Região Centro e Norte Litoral onde regista grande parte da sua implantação, e associa as atividades das indústrias da construção e da reabilitação urbana sustentável, envolvendo todas as fileiras que contribuem para a construção do habitat. O tema da Sustentabilidade foi eleito como o mote para a promoção da revitalização do tecido económico e para o reforço da inovação e competitividade do território.

Na análise que se segue apresenta-se, em primeiro lugar, um conjunto de iniciativas desenvolvidas no âmbito do *Cluster* Habitat Sustentável com externalidades positivas ao nível da atratividade e competitividade dos territórios, detalhando práticas promovidas pela Entidade Gestora e por elementos da rede associativa. Em segundo lugar, é apresentado um resumo das boas práticas e lições identificadas, assinalando-se, de forma objetiva, as especificidades, práticas e procedimentos importantes a reter.

4.2 Descrição das práticas e iniciativas distintivas ao nível da melhoria da atratividade e competitividade dos territórios

A importância atribuída à melhoria da atratividade e competitividade do território é evidente ao nível do Programa de Ação definido, que reitera que “o *Cluster Habitat Sustentável* pretende assumir-se como uma alavanca fundamental para o amadurecimento e reforço da competitividade do *Cluster* na Região Centro e Norte Litoral, assentando numa temática atual, central e transversal - a sustentabilidade.” (Programa de Ação, 2009, p.11).

Neste contexto, o *Cluster Habitat Sustentável* tem implementado uma estratégia de inovação e diferenciação partindo de competências intrínsecas à região, designadamente a partir das atividades empresariais dominantes (nas áreas da cerâmica, do vidro, do cimento, das argamassas, dos produtos de betão, dos produtos derivados da madeira, dos produtos metálicos, dos produtos de natureza polimérica a ainda da cortiça e dos têxteis), mas também de uma forte articulação com os agentes regionais, com presença e um papel ativo na rede associativa do *Cluster*.

Com efeito, a composição da estrutura associativa do *Cluster Habitat* é diversificada³, destacando-se das restantes EEC pela forte presença de entidades regionais, designadamente Câmaras Municipais, na sua maioria implantadas na Região Centro⁴. A importância atribuída às entidades regionais tem ainda reflexos ao nível de órgãos chave do *Cluster*, como o Conselho Consultivo Estratégico, que integra representantes de diferentes associações empresariais com implementação na atividade empresarial da região, designadamente da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), da Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC), bem como da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP).

O contributo do *Cluster* para a valorização dos territórios tem sido potenciado pelo empenho da Entidade Gestora do *Cluster* no reforço da articulação com entidades públicas de âmbito regional. Apresentam-se, de seguida, algumas das principais dinâmicas geradas a este nível, bem como algumas atividades e iniciativas concretas, desenvolvidas no âmbito do ecossistema do *Cluster*, com externalidades positivas em termos do reforço da atratividade e competitividade dos territórios.

³ Atualmente, o *Cluster* apresenta uma rede associativa diversa que inclui empresas (que representam 60,7% do total dos associados), instituições de I&DT e de assistência tecnológica (7,1%), instituições de ensino superior e formação profissional (11,6%), associações empresariais (9,8%), entidades públicas (1,8%), bem como um conjunto de associados enquadrados na tipologia “outras entidades”, designadamente entidades regionais, como Câmaras Municipais (8,9%).

⁴ São associadas do *Cluster Habitat* as Câmaras Municipais de Águeda, Anadia, Estarreja, Ílhavo, Oliveira de Azeméis e Santarém.

Prática/iniciativa	Articulação com agentes regionais como CCDR (Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional)
Descrição	O <i>Cluster</i> Habitat Sustentável revela uma articulação bem-sucedida com os agentes regionais, designadamente com as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro e Norte (CCDR-C e CCDR-N). De acordo com a Entidade Gestora auscultada no âmbito do presente Estudo de Caso, as CCDR-C e CCDR-N assumiram, desde o momento de reconhecimento do <i>Cluster</i> , um papel próximo e em consonância com a estratégia de desenvolvimento definida. As CCDR estiveram presentes e empenhadas no momento de candidatura ao reconhecimento e mantêm uma relação continuada com o <i>Cluster</i> e respetiva Entidade Gestora, procurando, no decorrer dos últimos três anos, envolver o <i>Cluster</i> nos debates conduzidos ao nível de diversas iniciativas. Esta articulação tem permitido ao <i>Cluster</i> Habitat Sustentável manter-se muito próximo das necessidades e das regiões onde está fortemente implantado.

Prática/iniciativa	Articulação com agentes regionais como CIM (Comunidades Intermunicipais)
Descrição	O reforço das articulações com os agentes regionais tem sido igualmente conseguido através do envolvimento com Comunidades Intermunicipais (CIM). A este nível, a Entidade Gestora do <i>Cluster</i> tem colaborado com alguns municípios e CIM, no âmbito de projetos liderados por estes no quadro das Parcerias para a Regeneração Urbana (PRU), apoiados pelo Programa Operacional Valorização do Território (POVT). Um dos exemplos envolvendo a CIM da Região de Aveiro, foi o desenvolvimento de um modelo de avaliação da eficiência hídrica em edifícios e espaços públicos, uma questão relevante no domínio do uso eficiente de recursos e alinhada com os objetivos e estratégia do <i>Cluster</i> .

Prática/iniciativa	Aposta na temática da Sustentabilidade como mote para o incremento da competitividade do tecido empresarial
Descrição	O conceito de Cidades Sustentáveis tem pautado diversas iniciativas do <i>Cluster</i> no que toca à promoção da atratividade do território. A aposta na regeneração sustentável dos centros urbanos é percecionada como uma estratégia para tornar as cidades mais atrativas e simultaneamente como uma área diferenciadora, capaz de criar novos nichos de negócios para as empresas das fileiras do <i>Cluster</i> , sobretudo as ligadas ao setor da Construção Civil, particularmente afetadas pela conjuntura económica de recessão. Com uma abrangência ampla em termos de setores de atividade (que envolve desde o setor extrativo ao da transformação de materiais da construção, passando pela área da construção e reabilitação até a outras atividades, como as dos fornecedores de bens e equipamentos para o Habitat), o <i>Cluster</i> Habitat Sustentável definiu como estratégia para a inovação e para o incremento da competitividade do tecido empresarial a temática da sustentabilidade. Esta temática encontra expressão ao nível dos projetos estruturantes do <i>Cluster</i> , o “Centro de Competências para a Sustentabilidade do <i>Habitat</i> ”, que visa a estruturação do debate em rede em torno desta temática. Neste âmbito, foram constituídos grupos de trabalho ligando municípios, empresas, centros de I&D e outras entidades em torno da discussão de temas ligados à internacionalização,

inovação e cidades sustentáveis. Este último tema, ligado ao território, foi centrado nas questões da atratividade e competitividade das cidades como motores da economia local.

Prática/iniciativa	O projeto “Águeda concept: from local to global”
Descrição	Uma iniciativa emergente no âmbito de um projeto âncora do <i>Cluster Habitat Sustentável</i> , o projeto “ <i>Águeda concept, from local to global</i> ”, materializado numa casa modelar de habitação, nasceu da agregação e participação de vários associados do <i>Cluster</i> , tendo sido construída por uma empresa associada e equipada por produtos da rede de parceiros. Em termos gerais, o incremento da atratividade das cidades é conseguido, segundo a Entidade Gestora do <i>Cluster Habitat</i> , através de um conjunto de iniciativas e projetos com enquadramento no <i>Cluster</i> , que visam a regeneração sustentável dos centros urbanos, contribuindo, por consequência, para a melhoria da atratividade do território. Por outro lado, este tipo de projetos tem sido considerado um veículo importante para a disseminação do valor da agregação para a criação de valor.

Prática/iniciativa	Investimento em <i>networking</i> internacional como forma de aprofundar interesses e mercados comuns no domínio da Sustentabilidade
Descrição	A aposta em <i>networking</i> internacional representa uma estratégia do <i>Cluster</i> que visa potenciar dinâmicas colaborativas de âmbito internacional e captar novos negócios e parcerias com as empresas das fileiras. O papel da Entidade Gestora neste domínio tem sido o de animar sinergias, envolvendo os seus associados, de modo a gerar inovação e diferenciação nos mercados, através da temática da sustentabilidade, em particular no domínio da eficiência do uso dos recursos. Com base no levantamento de iniciativas internacionais relevantes para a estratégia do <i>Cluster</i> e respetivo agregado económico, a Entidade Gestora tem promovido a participação e a visita de um conjunto de membros associados (empresas, municípios e centros de I&D) a espaços distintos inseridos nesta temática, onde se destacam a feira internacional <i>Ecobuild</i> em Londres (2011 e 2012), a feira energética de Valência, as visitas programadas à Associação ICLEI - <i>Local Governments for Sustainability</i> e ao <i>Cluster</i> alemão <i>Green City Cluster</i> . Estas visitas foram alvo de debate estruturado e levantamento de oportunidades, na perspetiva de conduzirem a novas ideias de negócio e parceria e, subseqüentemente, à renovação do tecido económico da região.

Neste contexto, apresentam-se ainda em detalhe iniciativas específicas desenvolvidas por elementos do ecossistema que integram a rede associativa do *Cluster* e que se destacam no âmbito da análise desta dimensão.

Prática/iniciativa	O projeto “Cerâmica + Sustentável – Re(i)novação e sensibilização para fatores competitivos”
Descrição	O projeto “ <i>Cerâmica + Sustentável – Re(i)novação e sensibilização para fatores competitivos</i> ” é um projeto complementar com enquadramento no <i>Cluster Habitat Sustentável</i> , cofinanciado no âmbito do SI às Ações Coletivas (SIAC), e

liderado por uma entidade pertencente à rede associativa do *Cluster*, a Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica (APICER). Na génese deste projeto estiveram três entidades associadas do *Cluster Habitat*: a APICER, uma associação empresarial fundada em 1996 e com um forte enraizamento na região Centro do País, o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), bem como uma empresa associada. Este projeto visou contribuir para o avanço do conhecimento no domínio do comportamento térmico das coberturas com telhas cerâmicas, de forma a promover a sustentabilidade dos materiais, através da otimização da economia de energia e do conforto térmico das habitações. Pretendeu ainda disseminar as melhores técnicas e tecnologias que permitam reduzir a exposição dos trabalhadores da indústria cerâmica à sílica cristalina respirável. De acordo com o Vice-Presidente da APICER, auscultado no âmbito do presente Estudo de Caso, este projeto só foi possível no quadro da política de *Clusterização* e dos respetivos instrumentos de apoio financeiro dela decorrentes.

4.3. Boas práticas e lições a reter

Apresentam-se de seguida os principais aspetos-chave do Estudo de Caso que, sendo distintivos, podem constituir práticas a transferir e multiplicar.

Sumário das boas práticas e lições a reter	
	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de uma forte articulação com os agentes regionais, designadamente com as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Centro, bem como com os municípios associados, no desenvolvimento da estratégia global do <i>Cluster</i>.
	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de projetos, envolvendo diferentes entidades da rede associativa, que pretendem contribuir para a regeneração urbana das cidades e, subsequentemente, para o incremento da atratividade.
	<ul style="list-style-type: none">• Assunção do mote da sustentabilidade como fator diferenciador para o desenvolvimento da competitividade das empresas do setor, promovendo, neste quadro, a participação e o envolvimento dos associados em iniciativas várias de sensibilização e enquadradas nesta temática.

5. ESTUDO DE CASO 4 – PROMOÇÃO DE PRÁTICAS DE COLABORAÇÃO E DE COOPETITION



5.1. Enquadramento

O Polo de Competitividade das Tecnologias de Produção (doravante designado de PRODUTECH) tem-se afirmado como uma plataforma dinamizadora de uma cultura de cooperação entre os seus membros, sendo considerado paradigmático no que toca à promoção e à endogeneização de práticas de colaboração entre as diferentes entidades associadas que o compõem.

Formalmente reconhecido em Julho de 2009, o PRODUTECH apresenta como missão o desenvolvimento da fileira nacional das tecnologias de produção (que integra empresas que desenvolvem produtos e serviços para a indústria transformadora, designadamente fabricantes de máquinas e equipamentos, integradores de sistemas, empresas de desenvolvimento de aplicações informáticas, empresas de engenharia e consultoria para a indústria, entre outras) em estreita colaboração com os principais setores da indústria transformadora portuguesa e com entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN).

Na análise que se segue detalha-se, em primeiro lugar, um conjunto de práticas e iniciativas distintas que visam promover relações de colaboração e *coopetition*, desenvolvidas no ecossistema do Polo, ou seja, dinamizadas quer pela Entidade Gestora do Polo, quer pelos membros da sua rede associativa. Em segundo lugar, no ponto dedicado ao sumário das boas práticas e lições a reter, assinalam-se, de forma objetiva, as especificidades, práticas e procedimentos distintivos do Polo identificados.

5.2. Descrição das práticas e iniciativas de promoção da colaboração e *coopetition*

A importância atribuída à vertente da cooperação tem reflexos ao nível do Programa de Ação definido pelo Polo, que identifica como principal eixo estratégico a Cooperação⁵, bem como ao nível das dinâmicas de interação geradas no contexto dos projetos com enquadramento no PRODUTECH.

Com uma rede associativa diversificada⁶, o PRODUTECH revela uma forte natureza colaborativa ao nível dos projetos âncora e dos projetos complementares com enquadramento no Polo, conforme indicado na Figura 2.

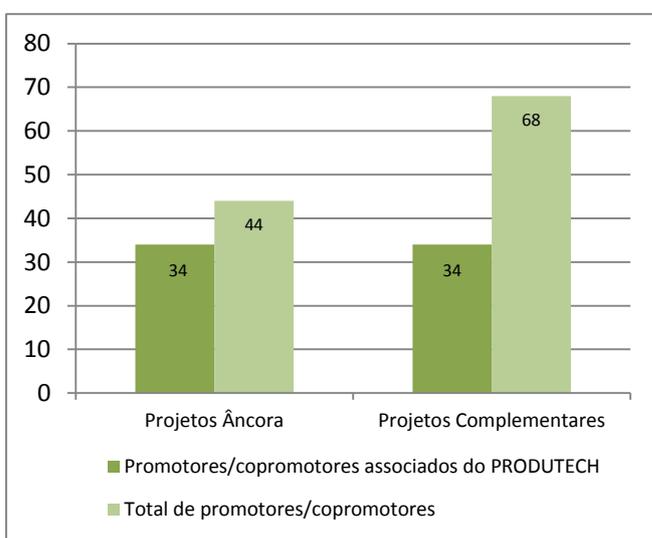


Figura 2. Envolvimento da rede associativa do PRODUTECH nos projetos âncora e complementares.

Ao nível dos projetos âncora, enfatiza-se a base colaborativa e alargada dos 2 projetos estruturantes do Polo. Uma proporção significativa dos promotores/copromotores destes projetos (34 em 44, ou seja, 77,3%) são associados do Polo, verificando-se uma participação elevada das empresas associadas (22 das 25, ou seja, 88,0% das empresas promotoras/copromotoras de projetos âncora são associadas do Polo), bem como das instituições de I&DT e assistência tecnológica promotoras/copromotoras (12), todas elas também associadas do Polo.

Também ao nível dos projetos complementares o Polo tem evidenciado uma elevada participação da sua estrutura associativa, sendo que metade dos promotores/copromotores (34 em 68) são associados do Polo, incluindo 18 empresas e 12 instituições de I&DT e assistência tecnológica.

Em termos gerais verifica-se que o envolvimento da rede de associados do PRODUTECH é significativo face a realidade global dos seus congéneres nacionais, observando-se uma participação interessante quer das empresas, quer de instituições de I&DT e assistência tecnológica associadas. Por outro lado,

⁵ “Eixo 1. Cooperação – é a principal marca desta iniciativa.” (Programa de Ação, 2009, p.8).

⁶ A base associativa do PRODUTECH é composta quer por empresas (67,9% do total de entidades associadas), instituições de I&DT e de assistência tecnológica (21,4%), instituições de ensino superior e formação profissional (1,2%), bem como por associações empresariais (9,5%).

esta participação ativa por parte da rede associativa do PRODUTECH tem-se manifestado de forma positiva no que diz respeito aos projetos assentes em bases colaborativas.

Com efeito, o PRODUTECH apresenta 6 projetos (âncora e complementares) que assentam em bases colaborativas e que permitem reunir, numa iniciativa conjunta, pelo menos duas empresas (representando 10,2% do total de projetos de cooperação entre empresas apoiados no âmbito dos Polos e *Clusters*), bem como 11 iniciativas colaborativas que juntam empresas e instituições de suporte (que correspondem a 8,7% dos projetos com estas características no total das EEC).

Para além disso, de acordo com os dados disponibilizados pela Entidade Gestora, destaca-se também a existência de diversos protocolos de colaboração (28) celebrados entre empresas e instituições de suporte associadas.

Estas evidências apresentadas parecem revelar não só uma dinâmica rica da base associativa do PRODUTECH no que concerne à utilização dos instrumentos criados para apoiar as políticas públicas de *Clusterização*, mas também o seu empenho no estabelecimento de relações de cooperação de empresas com entidades do SCTN ou mesmo com empresas concorrentes.

Neste contexto, importa ainda referir que as diferentes tipologias de entidades que compõem a rede associativa do Polo têm também expressão na composição dos órgãos sociais do PRODUTECH, sendo que o Conselho de Administração reúne representantes de PME e grandes empresas, de associações empresariais, de instituições de I&DT e assistência tecnológica, bem como representantes de outras entidades associativas.

O ecossistema do PRODUTECH (em particular a Entidade Gestora e as entidades associadas do Polo) tem ainda evidenciado um forte empenho ao nível da promoção e participação em atividades e iniciativas promotoras de práticas de cooperação, bem como de *coopetition*.

Apresentam-se, de seguida, em maior detalhe algumas das práticas e iniciativas distintivas identificadas, que revelam em comum o facto de, na sua globalidade, contribuírem para a promoção da colaboração entre diferentes elementos do *Cluster* e para a exploração das vantagens competitivas do trabalho conjunto e em rede.

Prática/iniciativa	A iniciativa PRODUTECH <i>Open Days</i>
Descrição	O PRODUTECH <i>Open Days</i> é uma iniciativa promovida pela Entidade Gestora do Polo, com periodicidade mensal, que consiste em visitas a empresas selecionadas, no âmbito das quais se pretende promover a cooperação entre as empresas associadas da fileira (dos setores produtores/fornecedores e dos setores utilizadores) e entre estas e as entidades do SCTN associadas. Estas visitas, que não têm propósitos comerciais, desdobram-se em dois momentos específicos: num primeiro momento, a empresa que acolhe a visita realiza uma breve apresentação da sua estrutura e dos principais desafios e necessidades ao nível do processo produtivo; num segundo momento, a plateia, constituída por outras empresas e diferentes entidades do SCTN associadas, aponta e discute soluções para as necessidades elencadas que, na sua maioria promovem, a emergência de práticas colaborativas. Dado o sucesso constatado a Entidade Gestora tem também vindo a organizar <i>Open Days</i> de cariz setorial, em articulação com a rede de Centros Tecnológicos e com outros Polos e <i>Clusters</i> .

Prática/iniciativa	A iniciativa “Soluções «chave-na-mão»”
Descrição	A iniciativa “soluções «chave-na-mão»”, desenvolvida pela Entidade Gestora do Polo, pretende, beneficiando da transversalidade de setores que caracteriza a atividade do Polo, a identificação de novos nichos de negócios, envolvendo as diferentes entidades do Polo nos consórcios definidos. Tendo como principal objetivo a oferta de soluções globais, que envolvem produtos e tecnologias de diferentes áreas de atividade, a iniciativa “soluções «chave-na-mão»” promove a definição de consórcios alargados, que integrem empresas com áreas de negócios distintas, mas complementares, na exploração conjunta de vantagens competitivas. Esta atividade tem, portanto, implícita uma forte cooperação com os setores utilizadores na identificação desses nichos, mas também entre os associados. No âmbito desta iniciativa, foram já identificadas três áreas prioritárias de negócio para desenvolvimento deste tipo de soluções: (i) o calçado, (ii) a metalomecânica (ii) e a área das rochas ornamentais.

Prática/iniciativa	Articulação com outros Polos e <i>Clusters</i>
Descrição	A aposta na articulação com congéneres constitui, da mesma forma, uma prática instalada no ecossistema do Polo. Esta é visível, por exemplo, no contexto da participação conjunta em projetos mobilizadores e em projetos europeus. Verifica-se ainda um empenho ao nível da organização conjunta de eventos com outros Polos e <i>Clusters</i> , bem como ao nível da elaboração conjunta de candidaturas a projetos europeus. Esta aproximação social às EEC, através de dinâmicas mais e menos formalizadas, tende a originar novas ideias e negócios.

Prática/iniciativa	Participação em plataformas tecnológicas
Descrição	A participação ativa em plataformas geradoras de práticas e projetos colaborativos tem ocorrido no quadro internacional, sendo que o PRODUTECH faz parte, designadamente da Plataforma Tecnológica Europeia MANUFUTURE

que criou recentemente a EFFRA - *European Factories of the Future Research Association* (Associação para a Investigação sobre Fábricas do Futuro na Europa) e que pretende contribuir para o aumento da competitividade da indústria transformadora europeia. A integração de elementos do PRODUTECH nas diferentes iniciativas desenvolvidas pela Plataforma tem permitido a identificação de tendências tecnológicas e de oportunidades colaborativas futuras.

Prática/iniciativa	Investimento em <i>networking</i> internacional
Descrição	A aposta em <i>networking</i> internacional representa uma estratégia do Polo que visa potenciar dinâmicas colaborativas de âmbito internacional e atividades de aprofundamento de informação sobre mercados de interesse comum. São várias as iniciativas dinamizadas pelo Entidade Gestora do PRODUTECH neste âmbito. Assinalam-se a título exemplificativo algumas destas iniciativas: (i) participação em projetos europeus; (ii) dinamização de “missões europeias”, ou seja, visitas a empresas relevantes para o setor, com o objetivo de divulgar os produtos e empresas nacionais da fileira e de aprofundar interesses e projetos colaborativos conjuntos; (iii) aproveitamento de sinergias, no quadro de projetos de internacionalização dos membros da rede associativa do Polo, através da participação partilhada em feiras e missões internacionais relevantes; (iv) participação em eventos com projeção internacional, tendo em vista a promoção e a disseminação das atividades do Polo e da fileira.

Neste contexto, apresentam-se ainda em detalhe iniciativas específicas desenvolvidas por elementos do ecossistema que integram a rede associativa do Polo, e que se destacam no âmbito da análise da dimensão relativa às práticas de cooperação e *coopetition*.

Projeto	Projeto âncora “Investigação, Desenvolvimento e Demonstração”
Descrição	<p>O projeto “Investigação, Desenvolvimento e Demonstração” é um projeto estruturante do PRODUTECH, liderado por uma empresa associada do Polo, que apresenta um investimento total de 12,5 milhões de euros, correspondendo a um incentivo de 8,8 milhões de euros. O projeto, apoiado no âmbito do SI I&DT/Projetos Mobilizadores, engloba duas componentes - o <i>PRODUTECH PSI – Novos Produtos e Serviços para a Indústria Transformadora</i> e o <i>PRODUTECH PTI – Novos Processos e Tecnologias Inovadoras para a Fileira das Tecnologias de Produção</i>.</p> <p>Este constitui um projeto paradigmático no que toca à dimensão em análise, na medida em que reúne um universo heterogéneo de entidades copromotoras, algumas delas concorrentes no mercado, mas envolvidas em consórcios cooperativos no âmbito deste projeto do Polo.</p> <p>Com efeito, o projeto agrupa uma rede extensa e diversificada de copromotores, que inclui 70 entidades de tipologias distintas - empresas, instituições de I&DT e de assistência tecnológica e instituições de ensino superior e formação profissional. Uma especificidade deste projeto é a existência de relações de</p>

cooperação entre empresas concorrentes (designadas de dinâmicas de *coopetition*). São os casos das empresas CEI e ADIRA, ambas produtoras de equipamentos e máquinas para a indústria, que cooperam no desenvolvimento de produtos e serviços previstos no quadro do projeto. Ou ainda, de empresas concorrentes produtoras de *software*, como a SOFTI9 e a Oficina de Soluções Informáticas, que desenvolvem, no âmbito do consórcio, soluções inovadoras de gestão das operações e de logística interna.

Tendo presente que os principais motivos para a consolidação de estratégias de *Clusterização* são a cooperação para a competitividade, a redução de custos de investimento e o fomento de complementaridades no uso dos recursos, este tipo de projetos representa um exemplo notável na análise desta dimensão.

5.3. Boas práticas e lições a reter

De seguida destacam-se os aspetos-chave do Estudo de Caso que, sendo distintivos, podem constituir práticas a transferir e multiplicar.

Sumário das boas práticas e lições a reter	
	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de um modelo de governação das atividades da Entidade Gestora partilhado e colaborativo, com reflexo ao nível da composição da rede associativa, mas também ao nível dos principais órgãos sociais do PRODUTECH.
	<ul style="list-style-type: none">• Empenho por parte da Entidade Gestora no desenvolvimento de um conjunto claro e regular de iniciativas promotoras de cooperação entre as diferentes tipologias de elementos da estrutura associativa, designadamente os PRODUTECH <i>Open Days</i> e as iniciativas “Soluções «chave-na-mão»”.
	<ul style="list-style-type: none">• Abertura a uma intensa colaboração com outros Polos e <i>Clusters</i>, que se traduz, em linhas gerais, na participação conjunta em projetos mobilizadores e em projetos europeus, bem como na participação em eventos que visem a exploração e o aprofundamento de mercados comuns de interesse.
	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de projetos alicerçados em fortes práticas de cooperação, envolvendo para além dos três <i>players</i> clássicos - empresas, entidades do SCTN e administração pública - as empresas pertencentes aos setores utilizadores da fileira.
	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de práticas de <i>coopetition</i>, ou seja, definição de consórcios que envolvam empresas concorrentes no desenvolvimento partilhado de um produto ou serviço que acarreta benefícios mútuos para as empresas envolvidas, desde logo ao nível da redução de investimentos e da rentabilização de massa crítica alocada ao seu desenvolvimento.