



MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO  
COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO CENTRO

SÉRIE  
ESTUDOS  
EUROPEUS



7

As PME, o Mercado Único  
e a Cooperação Europeia



# As PME, o Mercado Único e a Cooperação Europeia

Por: António José Cardoso \*

Coimbra, Outubro de 1990

---

\* Engenheiro Civil; Chefe de Divisão da Comissão de Coordenação da Região Centro e Consultor do Eurogabinete para a Região Centro.



## Sumário

Nota introdutória

1. A realidade PME na Comunidade Europeia
2. A construção do Mercado Interno Europeu e o tecido empresarial
3. A cooperação transnacional entre PME: os mecanismos
  - 3.1. Algumas formas de cooperação
    - franchising
    - joint-ventures
    - sub-contratação
    - transferências de tecnologia
    - agrupamentos europeus de interesse económico (AEIE)
  - 3.2. Auxílios à cooperação
    - os Eurogabinetes
    - a rede BC-Net
    - os BIC ("Business Innovation Centers")
    - o Europartenariat
    - os programas comunitários
    - as bolsas de sub-contratação
    - as instituições de apoio (IAPMEI, ICEP, Câmaras de Comércio)
  - 3.3. Entraves à internacionalização das empresas
4. Conclusões: o caso português

Bibliografia



### **Nota introdutória**

Este texto teve origem na preparação de uma conferência na Escola Superior de Tecnologia de Viseu, prevista para Junho de 1990, mas que não chegou a realizar-se. Posteriormente, serviu de base a três palestras realizadas durante o Forum Empresarial do Distrito de Leiria – sessões de Porto de Mós, de Pombal e de Ansião (organizado pelo NERLEI – Núcleo Empresarial da Região de Leiria), em Setembro e Outubro de 1990.

O autor agradece algumas sugestões e comentários à primeira versão formulados pelo Senhor Dr. Castilho Dias, ao tempo Gestor do Eurogabinete para a Região Centro. Posteriormente, uma leitura atenta e crítica do Senhor Professor Doutor Manuel Carlos Lopes Porto em muito veio enriquecer o trabalho, pelo que o autor não poderá deixar de lhe manifestar um singelo mas profundo reconhecimento.

Entretanto, o texto sofreu mesmo uma actualização (ditadas pelo ritmo de construção do próprio Mercado Interno) e algumas modificações. Porém, deve salvaguardar-se que todas as inexactidões e omissões que permanecem são da inteira responsabilidade do autor.





## 1. A realidade PME na Comunidade Europeia

"Fui educado na teoria das "economias de escala" – segundo a qual existe nas empresas (...) uma tendência irresistível, ditada pela tecnologia moderna, para as unidades se tornarem cada vez maiores. Ora (...) muitas (...) pequenas unidades são altamente prósperas e fornecem à sociedade a maior parte das inovações verdadeiramente frutuosas. (...) Não existe uma resposta única. (...) É necessário, portanto, insistir nas virtudes da pequenez – onde ela tiver aplicação."

E. F. Schumacher, *Small Is Beautiful*, 2ª edição, Publicações Dom Quixote, pp. 58 e 59

"Smaller firms are gaining in almost every market (...). Even the tiniest firm can usually do some activity – from plant watering to specialised legal services – better than a giant."

Tom Peters, *Tomorrow's companies*, em *The Economist*, 4.Março.1990

As PME (pequenas e médias empresas) representam cerca de 95% do número total de empresas e absorvem mais de 2/3 do emprego da Comunidade Europeia. A própria definição de PME é variável entre os Estados membros, mas caminha-se no sentido de adoptar definições próximas das da Comissão das Comunidades Europeias (CCE), que corresponde a considerar PME as empresas que reúnam cumulativamente as seguintes condições:

- número máximo de trabalhadores: 500 <sup>(1)</sup>;
- imobilizações líquidas inferiores a 75 milhões de ECU (cerca de 13,7 milhões de contos);
- capital não detido, em mais de 1/3, por empresas não PME.

A definição adoptada em Portugal pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) difere no seguinte:

- na primeira daquelas três condições, que admite até 600 trabalhadores em caso de trabalho em turnos regulares;
- na segunda, que se reporta ao volume anual de vendas, que actualmente deverá ser inferior a 1,7 milhões de contos, ou seja, cerca de 9,3 milhões de ECU (montante revisto periodicamente);
- e na terceira, que exige que a empresa, para ser classificada como PME, não possua nem seja possuída em mais de 50 % por outra empresa, a menos que, no seu conjunto, não sejam ultrapassados os limites de trabalhadores e de volume de vendas antes indicados.

Estas regras não constituem, no entanto, critérios imperativos.

Sobre a estrutura empresarial do nosso país, refiramos a título indicativo que 98 % das empresas portuguesas têm menos de 100 empregados.

A experiência e os estudos mais recentes revelam que as PME possuem um forte dinamismo, alicerçado em características cuja relevância para o êxito não pára de crescer: a abertura à inovação, a adaptação à mudança (por existência de variações qualitativas da procura) e a flexibilidade <sup>(2)</sup>. Este

---

(1) É ainda de salientar que, para diversos fins, se consideram como muito pequenas empresas ou empresas artesanais as que têm menos de 10 trabalhadores.

(2) Em 1973, E. F. Schumacher publica *Small Is Beautiful*, um conjunto de ensaios com o sub-título "Um estudo de Economia em que as Pessoas também contam". Um seu colaborador, George McRobie, escreve em 1980 o volume *Small Is*

sucesso das PME é evidenciado nas mais diversas circunstâncias e não se circunscreve às economias europeias.

Por outro lado, é comumente referido o carácter eminentemente estabilizador das PME para a economia, atendendo ao seu carácter normalmente desconflituante. Chega-se mesmo a referir a necessidade de criar um "estado de espírito PME" desde os bancos de escola, como corolário dos méritos desta forma organizacional. Para uma qualidade de gestão semelhante, a estrutura de uma pequena empresa pode ser, mesmo em termos proporcionais, mais aligeirada. Tal evidência provocou mesmo uma descentralização da gestão em grandes empresas.

Porém, nem tudo são perspectivas risonhas no horizonte das PME: teme-se a sua dificuldade de afirmação num grande mercado e é conhecida a dificuldade que por vezes sentem no acesso à informação (mercados públicos, programas de investigação, etc.), a tecnologias mais avançadas e a métodos mais racionais de gestão. São ainda apontadas como desvantagens sentidas pelas PME as dificuldades que experimentam em acompanhar as evoluções legislativa, administrativa, fiscal e aduaneira e os esforços de normalização

---

*Possible*, ilustrando e demonstrando a validade das teses do seu mestre. A partir ou não destes estudos, muitos cientistas têm estudado o fenómeno PME, nas suas múltiplas facetas. É por exemplo, a este título, de destacar o relevo que é dado ao papel das PME nos Estados Unidos, reflectido ao nível dos estudos e dos apoios à sua actividade. Também a economia japonesa se apoia fortemente nas empresas de pequena dimensão, relevando as suas eficácia e flexibilidade. Por outro lado, algumas instituições internacionais, para além da CCE, têm dedicado especial atenção ao acompanhamento das PME: veja-se, por todos, o desempenho da OCDE, referido por Christian Huillet, *L'Environnement Administratif Pour Mieux Servir les Industries en Zones Rurales, em Industrialização em Meios Rurais e Competitividade Internacional*, CCRC/OCDE, 1990, p. 229 e ss., onde são mencionados os trabalhos de Graham Bannock, Michel Quévit, Antonio Vázquez Barquero e outros. Finalmente, a situação das PME em Itália tem sido também alvo de estudos de grande profundidade (cfr. a comunicação de Giacomo Becattini no mesmo volume).

técnica: esse acompanhamento tem custos que são proporcionalmente mais baixos nas empresas de maior dimensão.

## 2. A construção do Mercado Interno Europeu e o tecido empresarial

"Un des aspects fondamentaux du programme de réalisation du Marché intérieur est celui de sa crédibilité auprès des entreprises, car les gains potentiels escomptés dépendent, pour une large part, des changements dans le comportement stratégique des entreprises."

SEC (90) 494 final, p. 1, Bruxelles, 1990

"(...) El proceso de internacionalización de las compañías puede ser interpretado como el objetivo y también como un "condicionante medio ambiental" del proceso de culminación del Mercado Unico Europeo."

Riccardo Capellin, *El Mercado Unico Europeo y la Internacionalización de la pequeña y mediana Empresa*, in *Estudios Territoriales*, nº 32, Jan/Abr 1990, p. 34.

É já um lugar comum afirmar que a criação do Mercado Interno em 1993 constitui um grande desafio às empresas. Porquê? Trata-se de uma oportunidade e de um risco: o grande mercado é um estímulo para os empresários que se prepararem devidamente, mas os riscos não são negligenciáveis. Por um lado, porque o fim dos proteccionismos e, de um modo mais geral, de todos os entraves à livre circulação de pessoas, bens e capitais

vai impor uma concorrência acrescida. Por outro lado, a eliminação das barreiras vai incrementar a evolução tecnológica. Finalmente, porque a consagração da coesão económica e social implicará uma progressiva redução das vantagens comparativas baseadas em alguns factores como "salários baixos".

A CCE procede continuamente a estudos de impacte no seio das PME das medidas tendentes à criação do Mercado Interno previstas no "Livro Branco". Num recente e muito divulgado relatório de investigação sobre o Custo da não Europa <sup>(3)</sup>, foi estimado o impacte do Mercado Interno na economia comunitária. Nesse relatório, as estimativas apontavam para o aumento do Produto Interno Bruto com a criação do Mercado Interno de 4,5 a 7 %, para a redução média dos preços no consumidor de 4,5 a 6,1 % e para uma criação suplementar de 1,8 a 5 milhões de empregos. Alguns analistas consideraram excessivamente optimistas estas previsões, mas muitos outros consideram-nas prudentes.

Ainda no quadro do Relatório Cecchini, foi realizado um inquérito a cerca de 11 000 empresas europeias. Tratando-se embora de previsões das empresas, os estudos realizados a nível micro-económico demonstraram a sua coerência <sup>(4)</sup>. Este estudo revelou que os empresários acreditam que as oportunidades criadas com o Mercado Único superam e compensam todos os riscos (56 % contra 7 % das empresas referem que as vantagens superam os riscos e 37 % julgam que não haverá alterações radicais ou não responderam;

---

(3) Este relatório é comumente designado por "Relatório Cecchini", dado que Paolo Cecchini foi o director da vasta equipa de consultores e funcionários comunitários que realizou os estudos.

(4) No relatório afirma-se mesmo que "(...) os resultados globais da investigação [sobre o Custo da não Europa], que aponta para ganhos significativos decorrentes da integração do mercado europeu, parecem ser exactos e razoáveis" (ob. cit., p. 285).

para Portugal, os dados são mais extremados: 60 % contra 18 %, com 22 % de respostas neutras):

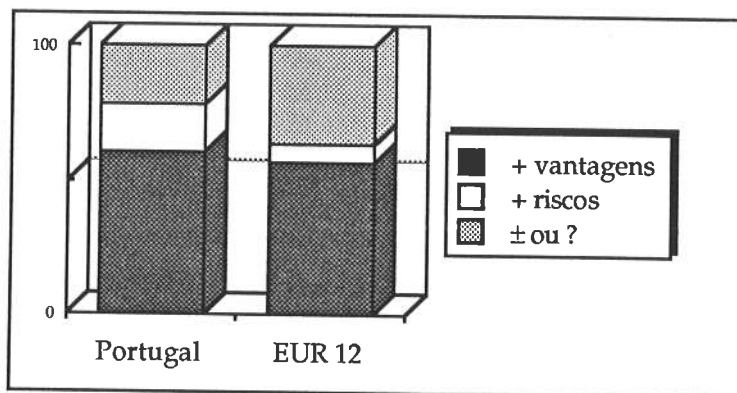


Gráfico I – As oportunidades criadas pelo Mercado Único para as empresas

Fonte: CCE, *Investigação sobre o "Custo da não Europa" – Resultados essenciais*, Vol. III, *A conclusão do Mercado Interno: Um inquérito sobre a percepção dos efeitos prováveis por parte da indústria europeia*, OPOCE, Luxembourg, 1989.

As expectativas em relação ao volume de vendas são de aumento de 5 % (7 % para as empresas portuguesas inquiridas), e foi especialmente notado que as PME pretendem aumentar o seu investimento, racionalizando e inovando os seus processos de fabrico e circuitos de distribuição. Por outro lado, prevê-se uma diminuição de 3,25 % do peso dos custos unitários no valor acrescentado da indústria transformadora, o que deverá gerar a criação de cerca de 2 % de empregos adicionais com a conclusão do Mercado Interno.

Outros dados muito interessantes que se podem recolher do inquérito dizem respeito à percepção das empresas face aos entraves à construção do Mercado Interno:

**Quadro I – Importância relativa dos entraves ao Mercado Interno,  
na perspectiva dos empresários**

<b>Entraves</b>	<b>Portugal</b>	<b>EUR 12</b>
Normas e regulamentos nacionais	58	51
Restrições a concursos públicos	62	35
Entraves administrativos	75	51
Fronteiras físicas	68	45
Diferenças fiscais	40	35
Regulamentações de transportes	55	36
Restrições ao mercado financeiro	53	36
Aplicação do direito comunitário	52	37

Significado: 0 – todas as empresas consideram de pouca ou nenhuma importância  
100 – todas as empresas consideram de muita importância

Fonte: CCE, *ob. cit.*, p. 64.

Numa breve referência à política comunitária de empresa, diremos que ela emana de uma tripla necessidade de:

- melhorar o ambiente administrativo, jurídico, fiscal e financeiro que rodeia as empresas, em particular das PME, simplificando as formalidades e as regras a que se sujeitam;
- criar novas empresas e desenvolver as mais pequenas, através de intervenções de optimização do funcionamento dos mercados e do acesso à informação;
- estabelecer um quadro coerente de intervenções em diversos domínios da actuação comunitária e ao nível das diversas políticas que favoreçam a actividade das PME (ou, no mínimo, não tenham nela impactes negativos).

Esta política consubstancia-se num leque muito diversificado de acções (desde o fornecimento de informações à simplificação, desde o financiamento à formação, desde o desenvolvimento dos modelos de gestão às



possibilidades de cooperação, desde o acesso aos mercados públicos à garantia da livre concorrência, desde a harmonização fiscal à eliminação de barreiras, desde os programas de investigação e desenvolvimento às medidas tendentes a criar redes europeias de infraestruturas). Algumas destas acções são decididas no quadro de outras políticas comunitárias, sendo muito importante garantir a coordenação dos diferentes instrumentos disponíveis.

A União Económica e Monetária, por seu lado, induzirá à criação de um ambiente mais favorável ao crescimento empresarial, pela estabilização das taxas de câmbios, pela diminuição dos custos nas trocas comerciais e pela liberalização dos movimentos de capitais.



### 3. A cooperação transnacional entre PME: os mecanismos

"Dans de nombreux cas, la coopération ou le partenariat entre les entreprises dans différentes régions ou pays de la Communauté peut les aider à faire face aux défis du grand marché."

CCE, *Une politique de l'entreprise pour la Communauté*, 1ª Edição, 1988, p. 40

"(...) Eliminar as fronteiras internas não basta para criar o enquadramento óptimo para a cooperação industrial transfronteiriça. Actualmente, não existem formas adequadas para a sua realização."

CCE, *Condições para a Cooperação Industrial*, OPOCE, Luxembourg, 1989, p. 2

O actual conceito de *cooperação empresarial* pode ser descrito como *uma aproximação entre parceiros económicos, sem perda de carisma ou autonomia, que permite o fortalecimento mútuo* <sup>(5)</sup>.

---

(5) Será então considerada *cooperação transnacional* ou *internacional* toda a cooperação que envolva pelo menos duas empresas de dois países diferentes. Note-se aqui que nem todas as formas de negócios se enquadram neste figurino: de facto, havendo quebra de autonomia na relação (por fusão ou aquisição), ou nunca tendo existido independência (v.g. estatuto de filial ou subsidiária), não pode considerar-se que exista cooperação. Por outro lado, este estudo não abrange algumas das formas mais incipientes da cooperação, como sejam o contrato de agência e os contratos de distribuição (com excepção do *franchising*), de representação, de comercialização e de marketing, ou a utilização comum de certos serviços, entre outros. São também excluídos os

Um dos princípios mais caros e intransigentes da construção comunitária é, sem dúvida, o princípio da livre concorrência. O estabelecimento de acordos entre empresas poderá contribuir para a viciação deste princípio. Desta forma, a Comissão Europeia tem sido muito cuidadosa ao incentivar a cooperação empresarial. Ora tal princípio não é ferido em casos de pequena monta <sup>(6)</sup> (como é o caso da grande parte dos acordos entre PME) ou pode até justificar-se a cooperação em nome de outras vantagens, mesmo no quadro da política da concorrência, como sejam a contribuição para a investigação científica e tecnológica e para uma redução de assimetrias: desta forma, temos assistido à acção comunitária em favor da cooperação transnacional, com grande ênfase na cooperação entre PME. Um exemplo entre vários que poderiam ilustrar esta acção é a oferta de serviços financeiros (empréstimos e capital de risco) que favorecem especificamente as PME e a sua actividade transnacional.

Podemos apontar algumas outras razões para o estabelecimento de laços de cooperação entre PME:

- a sua reduzida dimensão suscita frequentemente a necessidade de

---

agrupamentos complementares de empresas, por se tratar de uma forma de cooperação com personalidade jurídica, todavia habitualmente (mas não exclusivamente) circunscrita à cooperação entre empresas nacionais, ainda que visando, por exemplo, a exportação em comum. Para um desenvolvimento desta última forma de cooperação, veja-se Marques Apolinário, *Cooperação entre Empresas – Uma estratégia para o desenvolvimento das PME*, BESCL/IAPMEI, Lisboa, 1984. A exclusão do âmbito do estudo de certas formas de cooperação não pode, porém, ser entendida como uma consideração do seu menor interesse; tratou-se, pelo contrário, de tentar limitar a tipificação da cooperação transnacional entre empresas às formas menos conhecidas ou inexploradas.

(6) A Comissão considera que os acordos de importância diminuta (regra *de minimis*) não violam as regras da concorrência, pelo seu reduzido impacto na actividade económica geral da Comunidade. Para além destes, há uma lista de 18 tipos de acordos de cooperação que, pela sua natureza, não são anti-concorrenciais e uma lista de 8 tipos de acordos cuja notificação à CCE não é obrigatória.

procura de actividades complementares. Essa complementaridade, que pode traduzir-se na produção de componentes do produto final, pode todavia assumir formas menos intensas como a transferência de "know-how";

- a cooperação pode ajudar à afirmação conjunta de uma presença em mercados cada vez mais alargados, bem como a penetração em redes de distribuição de outra forma inacessíveis. Pode assim melhorar-se a eficácia na produção e na comercialização, evitando custos de instalação noutros mercados, reforçando a competitividade das PME, e contribuindo deste modo para a estrutura concorrencial do mercado;
- a racionalização de recursos financeiros e o acesso conjunto a programas de investigação e desenvolvimento são assim facilitados.

Vamos seguidamente descrever algumas formas de cooperação entre empresas e alguns mecanismos que se encontram disponíveis para facilitar o encontro de parceiros e de oportunidades de negócios.

Na parte final deste capítulo, enunciaremos as principais dificuldades que as empresas (designadamente as PME) encontram ao enveredar por processos de cooperação internacional.



### 3.1. Algumas formas de cooperação

A cooperação pode assumir formas muito diferenciadas. Desde logo, são vários os campos de actuação: poder-se-á restringir a cooperação ao domínio da distribuição/comercialização, ou avançar até a produção; pode optar-se pela participação no capital de outras empresas existentes ou podem ser criadas empresas comuns pelos cooperantes originários, ou consórcios, ou empresas (ou uma rede de empresas) que operem no espaço comunitário e/ou exterior; finalmente, podemos encontrar estruturas resultando de um contrato ou apenas laços de cooperação informal, entre dois ou mais parceiros.

Em termos práticos, as relações de cooperação entre empresas resultam de uma combinação de vários dos mecanismos possíveis. Vamos passar a descrever alguns tipos de cooperação empresarial:

#### – franchising <sup>(7)</sup>

Esta forma de cooperação consiste na concessão de uma licença relativa a direitos de propriedade industrial ou intelectual (marcas, designações comerciais ou saber-fazer), explorados para venda de produtos ou para prestação de serviços a consumidores finais, utilizando uma mesma configuração comercial, mediante o pagamento de uma quantia inicial (*royalties*), por essa utilização. Esta forma de cooperação permite aos

---

<sup>(7)</sup> Uma tradução portuguesa deste termo é a de franquia, todavia não generalizada na literatura sobre o tema, que alinha preferencialmente pelo termo original.

franqueadores o estabelecimento de redes de distribuição sem investimentos significativos e aos comerciantes franquizados a venda de produtos com sucesso garantido, beneficiando da experiência e da assistência do franqueador. Trata-se de uma forma de distribuição que tem conhecido um incremento notável no passado recente. Dados recentemente publicados <sup>(8)</sup> revelam que só nos Estados Unidos existiam 7 milhões de postos de trabalhos no sistema de *franchising* em 1987 e que um novo estabelecimento franqueado abre ao público em cada 17 minutos.

As relações franqueado/franqueador, que habitualmente eram dominadas pelo segundo, caminham agora no sentido de um maior equilíbrio entre as partes. Por outro lado, certos tipos de financiamento, como o *leasing*, revelam-se compatíveis com o *franchising*.

#### – joint-ventures

Esta forma de cooperação consiste na participação de empresas no capital de outras (empresas mistas, pré-existentes ou a criar), sendo uma das formas mais interessantes que pode assumir o investimento estrangeiro em Portugal. As empresas cooperantes podem buscar neste processo meios financeiros adicionais, acesso a experiências diversificadas e alargamento de mercados. A expressão *joint-venture* utiliza-se contudo para um leque muito diversificado de contratos: se se trata da constituição de uma nova sociedade estamos perante uma *incorporated joint-venture*; se há apenas uma realização partilhada e entrosada de actividades de empresas já existentes, tendo em vista o cumprimento de determinados objectivos, a *joint-venture*

---

(8) Ver *Boletim Informativo* do Banco de Fomento e Exterior, Jul./Ago. 1990, pp. 45-47, que cita o Departamento do Comércio norte-americano.



assume então a forma de um consórcio.

#### – sub-contratação

A sub-contratação consiste na divisão do trabalho, por força de um acordo através do qual uma empresa (sub-contratada) fornece produtos, trabalhos ou serviços a outra (contratante), segundo as especificações desta última. O recurso à sub-contratação constitui cada vez mais uma decisão estratégica das empresas no sentido de melhorar a competitividade, permitindo a especialização. Após a realização do Mercado Único, as perspectivas parecem apontar para o reforço da sub-contratação transnacional. Está em estudo a criação do Centro Europeu de Informação sobre a Sub-contratação, visando o apoio e a ligação entre as organizações que pretendem desenvolver esta forma de cooperação.

As vantagens da sub-contratação são múltiplas: o desenvolvimento da especialização, a diversificação da clientela, uma flexibilização dos aparelhos produtivos das empresas. O avanço tecnológico tem feito surgir novas formas de sub-contratação, designadas por *partenariat*, ou emparceiramento industrial <sup>(9)</sup>, que permitem aos sub-contratados participar na concepção do produto final, mais do que fornecer simples componentes.

Uma questão importante que se coloca no quadro da sub-contratação, quando não haja um contrato escrito, como é comum, é a da "incerteza sobre a responsabilidade jurídica de cada uma das partes numa eventual situação

---

<sup>(9)</sup> Ver Maria Manuel Leitão Marques, *A organização da sub-contratação industrial na Comunidade Económica Europeia*, em CCRC, *A Sub-contratação – Uma estratégia para as empresas em 1992*, Coimbra (no prelo).

conflituosa" (10). Finalmente, refiramos a importância de assegurar a qualidade e o cumprimento de normas e especificações técnicas e de prazos de entrega como factores preferenciais na escolha das empresas sub-contratadas pelas contratantes.

#### **– transferências de tecnologia**

Para introduzir um processo de inovação numa dada empresa, é especialmente adequada esta forma de cooperação entre empresas. Para que haja fortalecimento mútuo das empresas participantes, a empresa que fornece a tecnologia, para além da sua venda, poderá também retirar vantagens da aplicação em condições diferentes das do seu país de origem, enquanto a empresa que adquire a nova tecnologia, para além da modernização inerente, deverá beneficiar de um acompanhamento e de uma assistência técnica dos fornecedores.

O programa comunitário SPRINT permite apoiar desde a invenção de novos produtos e processos tecnológicos até à sua comercialização, favorecendo as transferências de tecnologia.

#### **– agrupamentos europeus de interesse económico (AEIE)**

Tratou-se aqui de instituir um verdadeiro direito comunitário das sociedades: as empresas, em particular as PME, podem constituir estruturas juridicamente independentes, flexíveis e simples, para exercício de parte das

---

(10) Ver Maria Manuel Leitão Marques, ob. cit..

suas actividades económicas. Estas estruturas beneficiam de liberdade de localização no espaço comunitário e de vantagens nos domínios das formalidades, da gestão, do financiamento e das regras comerciais e fiscais a que se sujeitam. As empresas dos vários (dois no mínimo) Estados membros participantes no AEIE estão em igualdade de circunstâncias relativamente à legislação, visto que se aplica o quadro jurídico comunitário. Por outro lado, uma parte das actividades das empresas participantes (desde a produção à comercialização, passando pela investigação) pode ser desempenhada no AEIE, sem renúncia da independência económica ou jurídica de cada empresa.



### 3.2. Auxílios à cooperação

#### – os Eurogabinetes

A Comissão das Comunidades Europeias vem reconhecendo que a informação é um dos vectores-chave do desenvolvimento das empresas europeias, designadamente no que se refere ao seu acesso aos programas de investigação e desenvolvimento e ao incremento dos mecanismos que permitam alcançar a coesão económica e social. Um dos projectos concretos que a partir de 1987 foi empreendido no quadro do programa comunitário de acção tomou a designação de "Euro Info Centres" (11). Foi criada uma primeira vaga de 39 Eurogabinetes nos doze Estados Membros da Comunidade, com a principal missão de difundir informação sobre a Comunidade para as empresas, preferencialmente para as de pequena e média dimensão. O sucesso desta iniciativa, promovida pela Direcção Geral XXIII (que engloba a política de empresa, anteriormente designada por "Task Force PME", e os sectores do comércio, do turismo e da economia social), foi rapidamente evidenciado, tendo assentado nos seguintes aspectos:

- no acesso privilegiado à informação oriunda da própria Comunidade, posta à disposição dos Eurogabinetes, sob formas tão variadas como sejam a recepção de documentação comunitária seleccionada, a cooperação com a rede "BC-net" e o acesso a bases de dados europeias e a um poderoso sistema de mensagens

---

(11) A tradução portuguesa deste termo é a de Eurogabinetes.

electrónico ("EUROKOM");

- no efeito de rede que desde logo caracterizou a actividade dos Eurogabinetes, constituindo-se em agentes potenciadores da cooperação económica entre as regiões europeias, pelo conhecimento detalhado da sua própria área de actuação e das informações de índole nacional, regional e local e recorrendo a modernos meios de comunicação entre "parceiros" que foram oferecidos;
- na capacidade manifestada de serem interlocutores entre as empresas e a Comissão, por exemplo detectando dificuldades de aplicação das disposições comunitárias;
- nas características de informalidade, diversificação, flexibilidade e operacionalidade que têm sido apanágio da actuação dos Eurogabinetes. De facto, trata-se de "informar para agir", preparando e dirigindo as empresas para as decisões e formas de apoio mais adequadas a cada caso concreto. O papel dos Eurogabinetes foi sempre activo, não se limitando a responder apenas a questões colocadas pelas empresas, mas partindo ao seu encontro com fornecimento de informação prática, organização de cursos de formação e de seminários de sensibilização e de aconselhamento estratégico.

Em face deste êxito, decidiu a Comissão das Comunidades Europeias alargar a rede de Eurogabinetes, criando 148 novas unidades e 17 "antenas". Na ocasião do lançamento desta expansão do projecto, o Comissário Europeu encarregado da Política de Empresa, o Eng<sup>o</sup> Cardoso e Cunha, sublinhou que "les Euro Info Centres correspondent à une priorité: mettre à la disposition des entrepreneurs européens un service utile et credible, capable de les aider à mieux profiter de tous les avantages de la dimension du marché

communautaire". Por outro lado, são as próprias PME comunitárias a considerar como interlocutores privilegiados os Eurogabinetes, que fornecem informações práticas, precisas e pertinentes.

Na primeira fase, ocorrida em 1987, Portugal foi contemplado com dois Eurogabinetes, sediados na Associação Industrial Portuense e no então Banco de Fomento Nacional (agora Banco de Fomento e Exterior), em Lisboa. A segunda vaga, cuja selecção de candidaturas ocorreu em 1989, veio beneficiar Portugal com mais oito Eurogabinetes: dois deles sediados na capital, atribuídos à Caixa Geral de Depósitos e à Associação Industrial Portuguesa, um em Faro (atribuído à Comissão de Coordenação da Região do Algarve, que conta com o apoio do IAPMEI), um em Évora (do IAPMEI, do Instituto do Emprego e Formação Profissional, da Confederação do Comércio Português, da Confederação da Indústria Portuguesa e da Comissão de Coordenação da Região do Alentejo), um em Aveiro (da Associação Industrial do Distrito de Aveiro), um em Ponta Delgada (da Câmara de Comércio e Indústria dos Açores e da Norma-Açores, Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A., com uma "antena" em Angra do Heroísmo), um no Funchal (da Associação Comercial e Industrial do Funchal/Câmara de Comércio e Indústria da Madeira) e um em Coimbra (atribuído à Comissão de Coordenação da Região Centro – CCRC, após candidatura subscrita por nove associações e núcleos empresariais da Região, tendo a Associação Comercial e Industrial de Coimbra sido designada como "antena").

Este conjunto de Eurogabinetes constitui uma rede nacional, que caminhará, segundo se pensa, para uma inevitável especialização, tendo em vista as especificidades que resultam das suas localizações geográficas e das distintas estruturas dos organismos de acolhimento.

O Eurogabinete para a Região Centro, da CCRC, acabará por

especializar-se em determinadas matérias: atendendo às relações privilegiadas da CCRC com as autarquias locais, está a ser dado um contributo aos serviços de apoio ao investimento que os municípios têm vindo a criar e tem sido possível lançar um eficiente serviço de captação de investimentos para a Região, a partir do conhecimento dos perfis industriais concelhios, da sua disponibilidade de mão-de-obra, da existência de escolas de formação profissional, de incentivos regionais e locais e de áreas industriais para instalação de novas empresas.

#### – a rede BC-Net

Criado no seio do Serviço de Aproximação de Empresas <sup>(12)</sup>, o "Business Cooperation Network", abreviadamente conhecido por BC-Net, é um sistema informatizado de pesquisa de parceiros para negócios. Depois de traçado o "company profile" em função dos dados fornecidos aos consultores BC-Net pela empresa, a rede informática compara estes dados do pedido de cooperação com os dados que possui de oferta de empresas. De seguida, informa simultaneamente a empresa que formulou o pedido e a empresa que ofereceu a capacidade de cooperar, contribuindo desta forma para a realização do "casamento" entre as empresas. Se não se obtiver nenhuma resposta adequada na rede informatizada, o pedido é distribuído aos consultores de empresas da área geográfica pretendida, sob a forma de "flash profile". Estes consultores têm um determinado tempo para consultar os seus ficheiros e responder ao BC-Net.

---

(12) A CCE criou este serviço em 1973, no quadro de uma divisão de "pequenas e médias empresas e artesanato". Posteriormente, em 1986, foi criada a Task Force PME, que originou, já recentemente, a Direcção-Geral XXIII.



– os BIC ("Business Innovation Centers")

Estes centros são organizações locais com o principal objectivo de constituir sistemas de localização e selecção de possíveis empresários e empresas inovadoras, ajudando a criar empresas novas, sólidas e dinâmicas, com potencial de crescimento, de criação de emprego e de exportação. Os BIC podem oferecer um conjunto de serviços de apoio, selecção de projectos, formação e orientação, gestão e marketing empresariais. A criação destes centros é financiada pela Comunidade Europeia no âmbito da política regional comunitária e obedece a critérios de localização que privilegiam as zonas de grande desenvolvimento industrial. Existe uma associação europeia destes centros, com sede em Bruxelas.

– o Europartenariat <sup>(13)</sup>

Resultante da conjugação de esforços das actuais DG XVI e DG XXIII (respectivamente encarregadas da política regional e da política de empresa), o Europartenariat é uma acção organizada nas regiões da Comunidade menos desenvolvidas ou em declínio industrial, visando a promoção de acordos de cooperação nos domínios comercial, técnico e financeiro entre empresas dessas regiões e empresas dos diversos Estados membros. A primeira etapa é a da selecção na região escolhida de projectos de cooperação; posteriormente, o catálogo daí resultante é difundido nos

---

(13) Em Portugal, têm sido usadas as expressões Europarceria e Europartenariado, parecendo que vingará esta última tradução.

outros países; por fim, a terceira etapa consiste na realização de jornadas de encontro entre os empresários interessados.

O encontro de 1990 decorreu no País de Gales, em 14 e 15 de Junho, depois de se ter realizado na Irlanda em 1988 e na Andaluzia em 1989. Em 1991, o Europartenariat decorrerá no Porto, em 17 e 18 de Junho. Reproduzimos a seguir alguns dados que ilustram o sucesso desta iniciativa nas edições anteriores:

**Quadro II – Resultados das anteriores realizações do Europartenariat**

	Empresas	Visitantes	Contactos	Contratos
Dublin 1988	117	250	650	30
Andaluzia 1989	220	600	2000	100
Cardiff 1990	170	600	2050	*

\* informação ainda não disponível

Fonte: Associação Industrial Portuense

Pela sua importância para as empresas portuguesas e pelo impacto nos meios empresariais de toda a Europa, é altamente desejável que o Europartenariat 91 seja um sucesso. A composição da Comissão Organizadora (Associação Industrial Portuense, Associação Industrial Portuguesa, Banco de Fomento e Exterior, IAPMEI e ICEP) revela bem o empenhamento que é posto nesta realização. Esperemos que os empresários portugueses saibam corresponder.

– os programas comunitários

Em todos os programas comunitários em que tal se revela possível, as candidaturas de PME, designadamente em associação transnacional, são especialmente acompanhadas e incentivadas. No entanto, apesar desse esforço, nem sempre o nível de participação das PME é tão forte quanto o desejável. Por isso foram sendo criados mecanismos de divulgação dos programas, alguns deles vocacionados primordialmente para PME (caso dos Eurogabinetes, por exemplo). Dado que uma descrição dos programas comunitários seria sempre imprecisa e incompleta, remete-se para a bibliografia.

Apenas referiremos o título e o domínio dos programas de investigação e desenvolvimento (I & D) mais divulgados e mais importantes para as PME:

- BRITE/EURAM ("Basic Research in Industrial Technologies for Europe" & "EUropean Research in Advanced Materials") – ajuda económica à investigação tecnológica multisectorial pré-competitiva, para reforçar a competitividade da indústria europeia e criação de bases para o desenvolvimento de novos produtos e processos;
- COMETT II (COMmunity action programme in Education and Training for Technology") – formação tecnológica (fomento das ligações Universidade-Indústria no domínio das novas tecnologias e da inovação);

- CRAFT ("Cooperative Research Action For Technology") – em fase piloto, destina-se a permitir às PME a cooperação e agrupamento em relação à resolução de um problema técnico comum, para que este seja solucionado por um instituto de investigação ou uma Universidade;
- ESPRIT II ("European Strategic Programme for Research and development in Information Technology") – dotação das indústrias europeias de informação de tecnologias competitivas (desenvolvimento de tecnologias de base, de colaboração científica e industrial e de normas);
- RACE ("Research and development programme in Advanced Communications technology for Europe") – coordenação dos serviços de telecomunicações, fomentando, através de investigação pré-competitiva, o estabelecimento de um sistema integrado de comunicações;
- SPRINT ("Strategic Programme for INnovation and Technology transfer") – difusão de novas tecnologias, transferências de tecnologia e inovação nas empresas;
- STRIDE (Science and Technology for Regional Innovation and Development in Europe) – melhoria das capacidades regionais em matéria de investigação e desenvolvimento;
- THERMIE e JOULE – apoio aos projectos de promoção de tecnologias energéticas, de inovação, demonstração e utilização

racional no domínio da energia;

- VALUE (VALorisation and Utilisation for Europe) – difusão e utilização dos resultados da investigação, designadamente pelo acesso das PME à informação em matéria de tecnologia e à assistência à exploração.

Deve ainda salientar-se a existência de outros programas em preparação, de que são exemplos o programa LEADER para o desenvolvimento do mundo rural, o programa PRISMA para a melhoria da qualidade dos produtos, assistência técnica e ajuda no acesso aos mercados públicos das PME e o programa TELEMÁTICA, para ajudar as PME a instalar sistemas informáticos e telemáticos.

Não podemos deixar de referir, para concluir este sub-capítulo, as ajudas comunitárias em matéria de cooperação com países terceiros. A este nível, destacam-se como áreas geográficas para a cooperação:

- os países ACP (África, Caraíbas e Pacífico), com os quais a Comunidade estabeleceu laços muito estreitos de cooperação;
- os países em vias de desenvolvimento da América Latina, da Ásia e da região mediterrânica, para os quais existe o programa E.C. INTERNATIONAL INVESTMENT PARTNERS, que financia a criação de empresas conjuntas;
- os países da Europa de Leste, para alguns dos quais existem já programas de assistência à reestruturação das economias, como o programa PHARE para a Polónia e para a Hungria, por exemplo.

No quadro deste programa, está prevista a satisfação de necessidades de curto prazo e a concentração em projectos pioneiros. As empresas interessadas deverão, em primeira mão, comunicá-lo às autoridades desses países.

**– as bolsas de sub-contratação**

Estas bolsas são bancos de dados sobre empresas sub-contratadas. Os dados existentes são confrontados com as necessidades dos contratantes. As bolsas apoiam-se normalmente em terminologias sectoriais e em indicações sobre aspectos jurídicos preparadas na Comissão das Comunidades Europeias. Poderão, com o seu desenvolvimento, vir a desempenhar papéis cada vez mais activos. Em Portugal, dão os primeiros passos algumas experiências neste domínio (no Porto, em Águeda, em Coimbra e em Lisboa).

**– as instituições de apoio (IAPMEI, ICEP, Câmaras de Comércio)**

As informações sobre possibilidades de cooperação transnacional e oportunidades de negócios podem ainda ser encontradas em diversas instituições, para além, naturalmente, das próprias estruturas associativas dos empresários, destacando-se o papel das seguintes entidades:

- o IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), que apoia, nas mais variadas vertentes, a actividade das PME. O IAPMEI possui serviços especialmente

destinados a encontrar parceiros na Comunidade Europeia para as PME portuguesas, em colaboração com o Serviço de Aproximação de Empresas;

- o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), que apoia as actividades de exportação das empresas portuguesas e acompanha o investimento estrangeiro. Algumas acções relevantes do ICEP em matéria de cooperação transnacional são:
  - a edição, entre outros trabalhos de interesse para as PME, de um boletim intitulado "Oportunidades de Negócios";
  - o desenvolvimento de bases de dados sobre negócios, exportação e importação ;
  - o apoio promocional da sub-contratação nacional;
  - a representação nacional no "RIOST – Réseau International des Organismes de Sous-traitance, Coopération et Partenariat";
  
- as Câmaras de Comércio, veículos primordiais para o estabelecimento de laços bilaterais entre empresas portuguesas e estrangeiras.





### 3.2. Entraves à internacionalização das empresas

Não podemos ignorar a existência de alguns entraves ao estabelecimento de laços de cooperação entre empresas no espaço comunitário. Sendo certo que o Mercado Interno tenderá a minorar ou mesmo eliminar estes obstáculos, vamos enumerar aqueles que entendemos ser os principais <sup>(14)</sup>:

- **a inexistência de um quadro jurídico adaptado:** A própria Comissão das Comunidades Europeias reconhece que persistem algumas dificuldades para as empresas em cooperar. A aplicação de legislações nacionais divergentes (e desconhecidas de pelo menos um dos parceiros), por exemplo no domínio do direito das sociedades <sup>(15)</sup>, uma fiscalidade penalizante (designadamente pelo risco de duplas tributações), a insuficiente normalização, a deficiente protecção da propriedade intelectual e, de um modo mais geral, a ausência de uma base legal comunitária são estrangulamentos para a cooperação transfronteiriça. De facto, os quadros jurídicos nacionais são demasiado estreitos para permitirem o desenvolvimento dessa cooperação.

---

(14) Este sub-capítulo beneficiou largamente com as reflexões de M. Dronval (Eurogabinete de Bordeaux), elaboradas como relatório introdutório para a discussão no Grupo de Trabalho sobre "*Cadre Juridique*" da I Conferência Anual dos Eurogabinetes, que decorreu em Setembro de 1990 na Sophia-Antipolis.

(15) Considerando aqui a figura do AEIE como um passo positivo, mas ainda pouco conhecido e/ou aproveitado e manifestamente insuficiente para abarcar os casos mais comuns de cooperação transnacional. São relevantes, no entanto, os esforços da CCE para o estabelecimento do conceito de empresa europeia e para a simplificação e derrogação de certos procedimentos nos casos das PME, bem como a criação das sociedades unipessoais.

No domínio dos contratos comerciais transnacionais, as PME europeias experimentam ainda muitas dificuldades. O acesso à justiça nos Estados membros é heterogéneo, pelo que se opta frequentemente pela solução de nomear um árbitro neutro ou independente para resolver conflitos. Iniciativas tendentes a tipificar e normalizar os contratos no espaço comunitário (à semelhança do esforço que tem sido efectuado para os contratos realizados por entidades públicas) serão seguramente bem acolhidas pelas empresas.

- a **inexistência de mecanismos e infraestruturas que facilitem e apoiem a cooperação entre PME** de Estados membros diferentes: não deixa de ser significativo que uma das recomendações mais relevantes que emanou da recente Conferência Anual dos Eurogabinetes tenha sido a proposta de criação de um fundo de apoio à cooperação transnacional. Por outro lado, é continuamente referida pelos empresários – designadamente os que se situam nas regiões mais desfavorecidas e periféricas – a necessidade de incrementar as redes europeias de infraestruturas nos domínios dos transportes, energia e comunicações.

- as **barreiras dentro da própria empresa**: entendida a gestão empresarial como "a arte de se instalar na mudança", a necessidade de estabelecer relações de cooperação e uma estratégia de internacionalização da empresa tem que ser assimilada desde logo pelos seus dirigentes.

Há nas empresas uma série de obstáculos práticos à referida estratégia de internacionalização: as barreiras culturais <sup>(16)</sup>, as barreiras

---

(16) Algumas das dificuldades sentidas pelos pequenos empresários são descritas nas comunicações de José Reis e Lucília Caetano & Rui Jacinto em *Industrialização em Meios Rurais e Competitividade Internacional*, CCRC/OCDE, 1990, p. 37 e ss..

linguísticas e as barreiras de comunicação interna (estrutura piramidal, não participada e não pluridisciplinar) e de comunicação externa <sup>(17)</sup>.

A mundialização da economia e a criação do espaço económico europeu são realidades em construção, apontando para novas tendências (abertura de mercados, novas preferências dos consumidores, aumento da concorrência, novos produtos, introdução de novas tecnologias, acréscimo da importância de factores como o acesso à informação, etc.). Alguns obstáculos a estas alterações – ou à adaptação das empresas a estas novas realidades – surgem dos próprios empresários. A geração dos actuais dirigentes foi formada a pensar em termos nacionais e a gerir a empresa como uma realidade isolada. Estas práticas revelam-se desadequadas. Uma empresa de Viseu, habituada a vender para a Beira Alta, terá naturalmente dificuldades se concluir que só sobreviverá se conseguir colocar os seus produtos nos mercados europeus, por exemplo. Mas o grande salto começará no interior da própria empresa, que terá que empreender um esforço de percepção das técnicas de comercialização europeias e de informação sobre estes mercados: "vendre à l'intérieur de ce marché à la fois commun et hétérogène,

---

(17) Não resistimos a reproduzir aqui um excerto do artigo de Clementina Garrido intitulado *O Corpo do Negócio*, publicado na revista *Exportar*, Ano 3/2ª Série, nº 14, Julho/Agosto 1990, ICEP, p. 7: "Um dos pontos fracos das empresas portuguesas (...), com consequências por vezes desastrosas, é o sistema de comunicações existente dentro da empresa e nos seus contactos com o exterior (...). Na maior parte dos casos bastaria uma maior atenção da empresa que exporta para eliminar (...) **verdadeiras barreiras** de acesso ao exportador. Imagine-se que o importador quer contactar com o Sr. João Xavier Coimbra da empresa *A Metalúrgica Industrial e Comercial de Gonçalves, Xavier e Resende, Lda.*, cuja sede é em *Freixo de Espada a Cinta*. Tem o número de telefone, mas não tem o indicativo da zona. Ou tem indicativo, mas não tem a morada completa. Ou tem isto tudo mas necessita do contacto imediato e não sabe se existe um serviço de fax disponível. Garanto que ou a empresa tem mesmo muita vontade de comprar àquele fornecedor específico ou as probabilidades de que desista são muito elevadas, porque localizar o Sr. João Coimbra e apurar quais são as suas coordenadas correctas e entrar em contacto com ele pode levar o seu tempo."

requièrera des compétences que la majorité des petites entreprises ne possède pas, mais peut cependant acquérir." (18)

---

(18) Em CCE, *Une politique de l'entreprise pour la Communauté*, Edição de 1988, p. 44.

#### 4. Conclusões: o caso português

"Aos agentes económicos (...) importa assegurar condições de maturação e cooperação crescentes com vista a **promover a sua capacidade competitiva e de internacionalização.**"

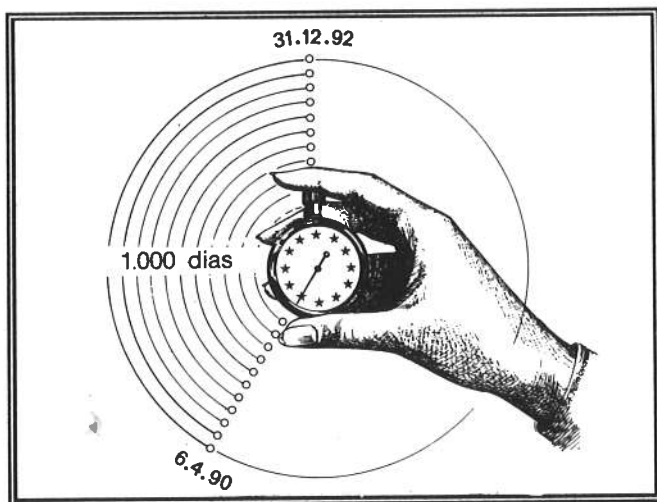
*MPAT/SEPDR, Portugal-1992, Grandes Opções do Plano 89-92, p. 19*

Como recentemente lembrou o Comissário Europeu Cardoso e Cunha, não são apenas os empresários portugueses que temem o embate do Mercado Interno. As empresas de países com economias mais desenvolvidas que a nossa manifestam também alguma apreensão face a esse grande desafio. Mas o imobilismo dos empresários nada resolveria: é necessário que se unam esforços no sentido de criar ao maior número possível de empresas nacionais ou operando em território nacional as condições para vencer o desafio.

No quadro que acabámos de traçar, a cooperação entre PME, designadamente a nível transnacional, pode constituir uma importante chave de sucesso.

As PME, ao iniciar um processo de cooperação, deverão atender às seguintes recomendações:

- deverão ser seleccionadas accões de cooperação com empresas de firmada reputação, eventualmente grandes empresas;
- as várias opções possíveis deverão ser cuidadosamente examinadas, no que se gastarão relativamente poucos esforços



Desenho criado pela Comissão Europeia para assinalar o dia 6 de Abril de 1990, em que faltavam 1000 dias para a realização do Mercado Único Europeu

O Mercado Interno está à porta, como nos recordou a CCE com o desenho que se reproduziu na página anterior: mais do que isso, estamos já a construí-lo a passos largos.

Com este trabalho pretendeu-se transmitir que a **realização do Mercado Interno vai, por um lado, facilitar e estimular a cooperação transnacional e por outro, exige-lo claramente à maioria das empresas que operam no espaço comunitário.**

De novo citando Cardoso e Cunha, "os portugueses não podem ficar de mãos nos bolsos". Assim e só assim poderemos passar um alegre e despreocupado "réveillon" 1992/1993.

## Bibliografia

Para não adensar o texto, preferiu-se evitar a constante referenciação bibliográfica, reservando-se para esta secção o conjunto de obras que lhe serviu de base. De um modo geral, as questões que foram abordadas sem a profundidade adequada poderão ser clarificadas com a leitura da documentação que foi sendo referenciada e da que a seguir é indicada.

- Comissão das Comunidades Europeias (CCE), *A Comunidade e as empresas: o programa de acção para as PMEs*, O Dossier da Europa, 3/88, OPOCE, Luxembourg, 1988
- CCE, *A Comunidade Europeia e a cooperação entre PMEs – Uma Política Comunitária*, O Dossier da Europa, 11/88, OPOCE, Luxembourg, 1988
- CCE, *Research on the "Cost of non-Europe" – Basic Findings*, Vol. I, *Basic Studies: Executive Summaries* e Vol. VII, *Obstacles to Transborder Business Activity*, OPOCE, Luxembourg, 1988
- CCE, *Investigação sobre o "Custo da não Europa" – Resultados essenciais*, Vol. III, *A conclusão do Mercado Interno: Um inquérito sobre a percepção dos efeitos prováveis por parte da indústria europeia*, OPOCE, Luxembourg, 1989
- CCE, *L'évaluation des différents formes de partenariat stratégique et d'initiatives locales d'emploi mises en oeuvre par/ou à la initiative de grandes entreprises*, Politique d'entreprise, OPOCE, Luxembourg, 1989
- CCE, *As Regras de Concorrência no Mercado Único*, Documentação Europeia, OPOCE, Luxembourg, 1989
- CCE, *Trabajar en Europa, Manual para Pequeñas y Medianas Empresas – España*, Edición 1988, OPOCE, Luxembourg, 1989

- CCE, *Desenvolvimento da sub-contratação na Comunidade*, COM (89) 402 final, Bruxelles, 1989
- CCE – Directorate General for Regional Policy, *European Community Business & Innovation Centres*, Bruxelles, 1989
- CCE, *Industrial relations in small and medium-sized enterprises, Final Report*, Entreprise Policy, OPOCE, Luxembourg, 1989
- CCE, *Evaluation of policy measures for the creation and development of small and medium-sized enterprises, Synthesis report*, Entreprise Policy, OPOCE, Luxembourg, 1989
- CCE, *Une politique de l'entreprise pour la Communauté*, Politique d'entreprise, Edição actualizada, OPOCE, Luxembourg, 1990
- CCE, *CRAFT: em direcção a uma acção de cooperação tecnológica*, Objectivo 92, nº 3, OPOCE, Luxembourg, 1990
- CCE, *Les Programmes Communautaires de Recherche – Un Guide pour les Participants*, DG XII, Bruxelles, 1990
- CCE, *Euro-info*, diversos números, DG XXIII, Bruxelles
- CCRC, *A Sub-contratação – Uma estratégia para as empresas em 1992*, Coimbra (no prelo)
- Cardoso, António José, *O Eurogabinete para a Região Centro – Um desafio, uma aposta*, CCRC, Coimbra, 1990
- Secretariado para a Modernização Administrativa, *As Empresas e a Administração face a 1992*, Primeiras Jornadas de Desburocratização, SMA/CEA/OCDE, Lisboa, 1989
- IAPMEI, *Pequena e Média Empresa*, nº 12, Lisboa, 1989



ISSN: 0871-5130

Depósito Legal: 41 922/90

Ficha Técnica:

Composição:		• António José Cardoso
Offset:	Paginação e Montagem:	• Adelino Bandeira
	Transporte:	• Henrique Taborda
	Impressão:	• Joaquim Felício
	Capa:	• Victor Ferreira

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO CENTRO — CCRC  
Rua Bernardim Ribeiro, 80 3000 Coimbra Portugal  
Tel: (039) 715771 Telex: 52185 Fax: (039) 723757



Impresso na Secção de Offset  
da Comissão de Coordenação da Região Centro  
Novembro de 1990  
Tiragem: 800 exemplares

