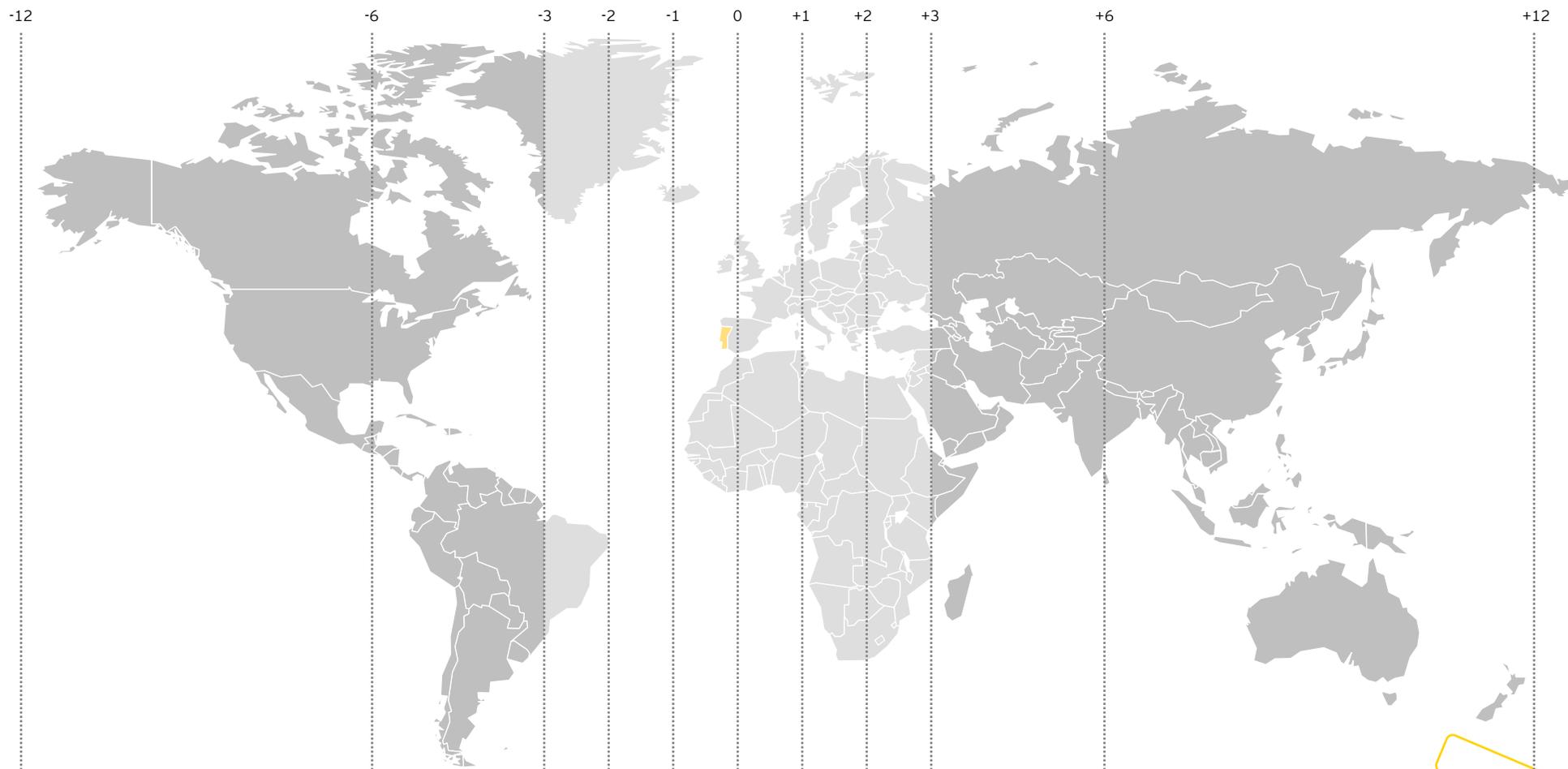


O presente estudo foi desenvolvido pela Ernst & Young, SA para o TICE.PT - Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, aos quais se reservam os direitos de autor. Toda e qualquer referência a este estudo deve identificar quer o Estudo quer os seus autores. Este Estudo enquadra-se no âmbito do Projeto Future Nearshore.



Ilustrativo

Definição de *Nearshoring*

Não existe uma única definição para *nearshoring*. A mais comum refere que se trata da localização por parte de Empresas Multinacionais de funções e actividades de suporte em localizações próximas de grandes mercados/regiões desenvolvidas. Neste tipo de actividades incluem-se os denominados *Shared Service Centers* (SSC). Para além da redução de custos, a proximidade geográfica permitida pelo *nearshoring* facilita a interacção entre empresas ao atenuar diferenças culturais, de idioma e fuso horário.

Promotor:

Índice

Capítulo		Página
1	Enquadramento	4
2	Visão, Missão e Objectivos Estratégicos	16
3	Modelo Operacional	19
4	Métricas de Avaliação de Desempenho	47
5	Sistemas de Informação	53
6	Modelo Organizacional	57
7	Plano de Implementação	68
8	Custos de Arranque e Implementação	73
9	<i>Benchmark</i>	
	<i>i. Polish Information and Foreign Investment Agency</i>	76
	<i>ii. Hungarian Investment and Trade Agency</i>	92
	<i>iii. IDA - Invest in Ireland</i>	100
	<i>iv. aicep - Portugal Global</i>	111
	<i>v. InvestLisboa</i>	118

Anexos		Página
I	Estatística: RH disponíveis e em formação	127
II	Lista de Municípios da Região Norte	130
III	Lista de Comunidades Intermunicipais da Região Norte	133
IV	Seleccção de Consulados de Portugal	137
V	Lista de Estabelecimentos de Ensino Superior	162



Enquadramento

Muitas empresas estão a abraçar a partilha de serviços como o próximo passo em termos de organização e de eficiência operacional

Breve descrição dos *business services* globais

- Muitas organizações já começaram a implementar uma abordagem multifuncional nos seus serviços partilhados. Trata-se de lidar com as actividades da empresa *não-core*, com um carácter de suporte, que não agregam valor para os clientes externos.
- Modelo futuro de *business services* globais é multifuncional, totalmente integrado, orientado para o processo *end-to-end* e pode transformar o negócio. Normalmente, isso é conseguido através da criação de uma unidade global de *business services*, capaz de gerir processos *end-to-end*.
- Os modelos variam enormemente - por:
 - Grau de integração
 - Localização geográfica
 - Centro único vs. Vários centros
 - Fornecedor *captive* vs. *outsourcing* (ou um híbrido)
 - Modelo de governação

Drivers principais

A redução de custos continua a ser um objectivo fundamental, mas a meta é também para alcançar benefícios como:

- Escala
- Eficiência de processos
- Normalização
- Valor acrescentado
- Oportunidades de carreira para os colaboradores
- Partilha de talentos
- Inovação
- A integração de fusões e aquisições (M & A)
- Melhor utilização do tempo para o negócio

As unidades de *business services* têm um impacto transformador nos negócios que as adoptam...

1 2 3 4 5



6 7 8 9 10

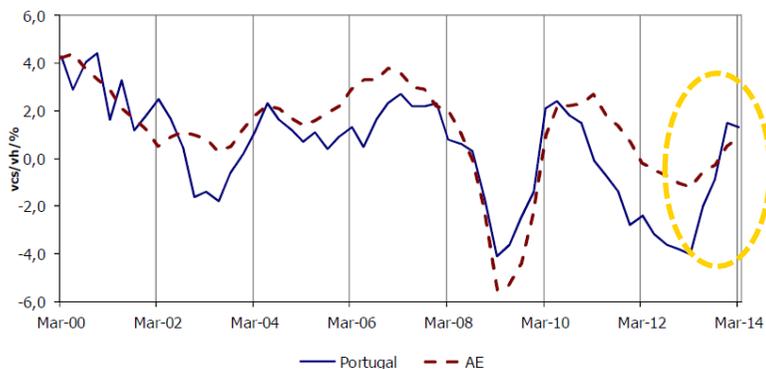
Dos 10 factores que servem para definir os melhores serviços partilhados e outsourcing, gostaríamos de destacar 2:

- Flexibilidade de localização:
 - Mais empresas com o outsourcing como sua principal estratégia, libertando modelos operacionais desatualizados e a relutância para abdicar da gestão de processos;
 - Modelos de *pricing* sofisticados com risco suportado pela parte mais adequada; e
 - Empresas focadas em serem boas compradoras de serviços e de inovação.
- Oferta de serviços em qualquer local geográfico, a qualquer hora:
 - Para ter acesso aos serviços, sempre que necessário, vários locais são necessários para alinhar processos e práticas de trabalho.

...e também nas regiões que escolhem como localização para as respectivas operações, recrutando em média 200 a 300 profissionais, na sua maioria qualificados

Portugal começa a verificar os primeiros sinais de recuperação da economia nacional, contudo subsiste um forte desequilíbrio sobretudo ao nível do emprego no país

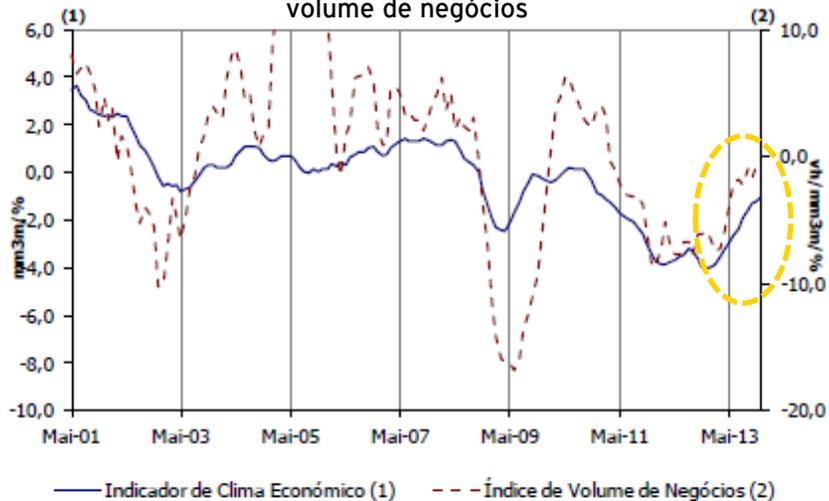
Produto Interno Bruto (volume)



Indícios mais visíveis de recuperação da economia nacional, sobretudo desde Março de 2013

- O PIB regista uma ligeira variação positiva em relação à tendência de queda registada nos meses e anos antecedentes;
- De igual forma os índices de sentimento económico e de confiança dos consumidores registam as primeiras inversões das respectivas tendências em cerca de 2 anos; contudo
- O desemprego continua a níveis muito elevados apesar de se verificar uma inflexão do sentido do decréscimo deste indicador:

Indicador de clima económico e Índice de volume de negócios



* O índice de volume de negócios inclui indústria, serviços e comércio a retalho

Desemprego (2ºTrim 2014)	
Taxa de desemprego	13.9%
Desemprego Jovem (16 a 24 anos)	35.6%
Com grau universitário	10.1% (120 mil)

Fonte: INE, Síntese económica de conjuntura, Dez 2013

Promotor:

Para esta recuperação muito contribuem as características intrínsecas de Portugal que o posicionam como um país altamente atractivo em serviços de IT e *Outsourcing*

Tipologia e descrição breve dos recursos disponíveis (não exaustivo)

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Dimensão e qualificações da força de trabalho disponível, inclusivamente no que se refere a <i>skills</i> de línguas;• O número total de inscritos em instituições de educação superior cresceu em cerca de 230.000 em 22 anos;• As áreas de educação com maior peso no total de licenciaturas (30%) são as de alta-tecnologia (e.g. Ciências, Matemáticas e Computação);• 80% dos estudantes a frequentar o ensino secundário aprendem o Inglês e 63% o Francês.
Recursos Materiais	<ul style="list-style-type: none">• Espaço de escritório disponível a valores por m² muito competitivos com outras localizações na UE (preço médio de €6 / m² - Região Suburbana Porto);• Disponibilidade imediata de áreas com dimensões relevantes em localizações-chave;• Rede de comunicações (viárias e telecomunicações) ao nível do melhor da UE.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none">• Programa de apoio a estágios;• Isenção de segurança social;• Iniciativas de estímulo para a contratação de desempregados;• Regimes especiais para expatriados.
Outros	<ul style="list-style-type: none">• Ensino: Estabelecimentos de ensino de referência;• Legislativos: Legislação laboral relativa a contratações, despedimentos e flexibilidade do horário laboral.• Os custos unitários do trabalho diminuiram em 4,6% globalmente, sendo o custo médio anual de um "operador" de 10.318€.

Pelo 4º ano consecutivo,

Portugal está no

top 14 dos países mais atractivos

para serviços de IT e Outsourcing

De acordo com o estudo da Gartner "30 leading location for Offshore Services 2014"

A cidade do Porto classificou-se no

3º Lugar das cidades mais atractivas

para o investimento estrangeiro

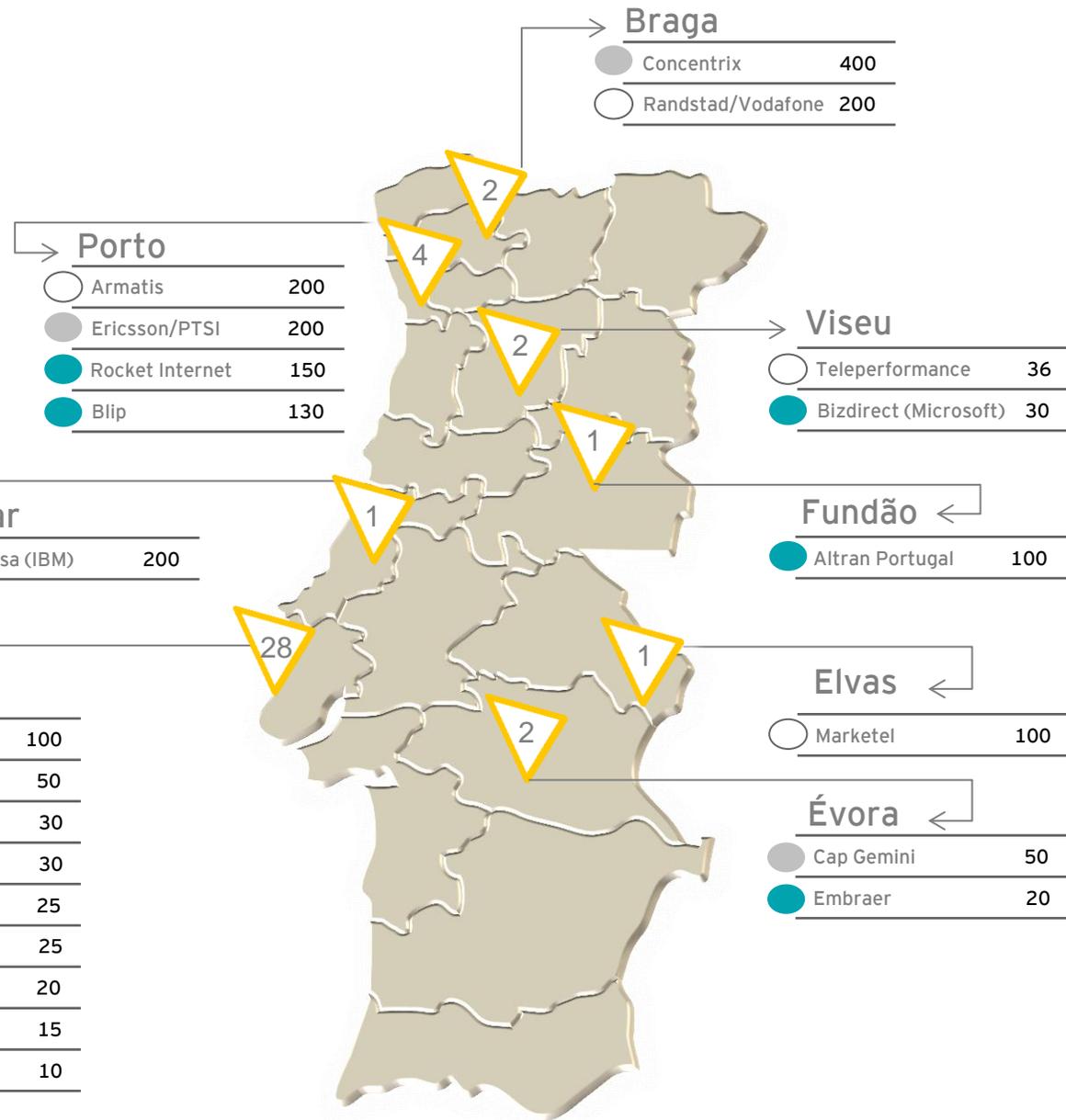
De acordo com o estudo "Cidades e Regiões Europeias do Futuro 2014/15" da revista

"Foreign Direct Investment" do Financial Times

Promotor:

Este conjunto de características atraiu várias empresas que investiram em Portugal e aí estabeleceram os seus centros de serviços

Tipo de serviço	Postos de trabalho (final de 2014)
● Centro Global de Operações (BPO)	1.061
● Desenvolvimento de software	3.320
○ Centro de contacto	3.661
● Engenharia (petróleo, gás, solar)	665
● Suporte técnico	3.555
Total	12.262



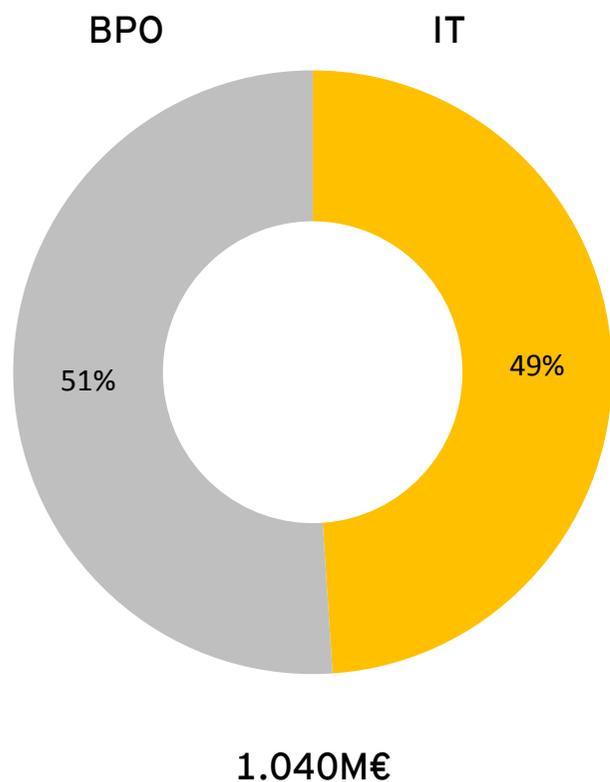
*Fonte: Revista Exame, Publicação Outubro 2014

Promotor:

Esses investimentos já apresentam um peso bastante significativo não só em termos de riqueza gerada mas também a nível de emprego criado

1

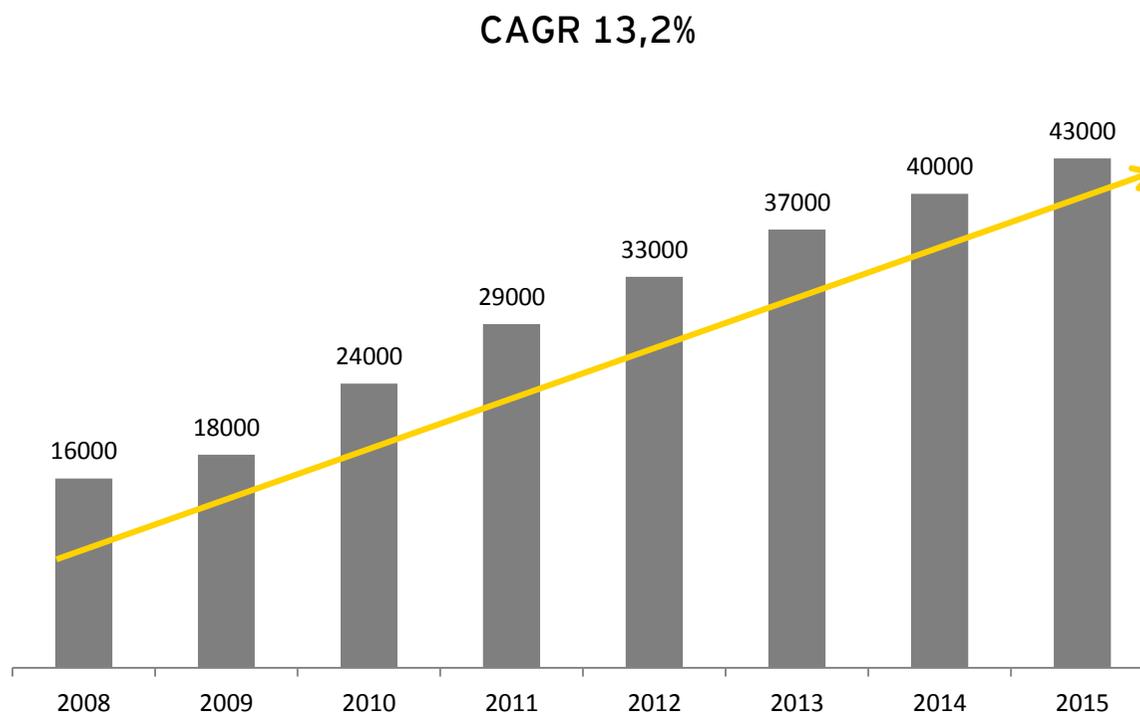
Outsourcing e IT no PIB (2013)



Fonte: AICEP Portugal; Análise EY

2

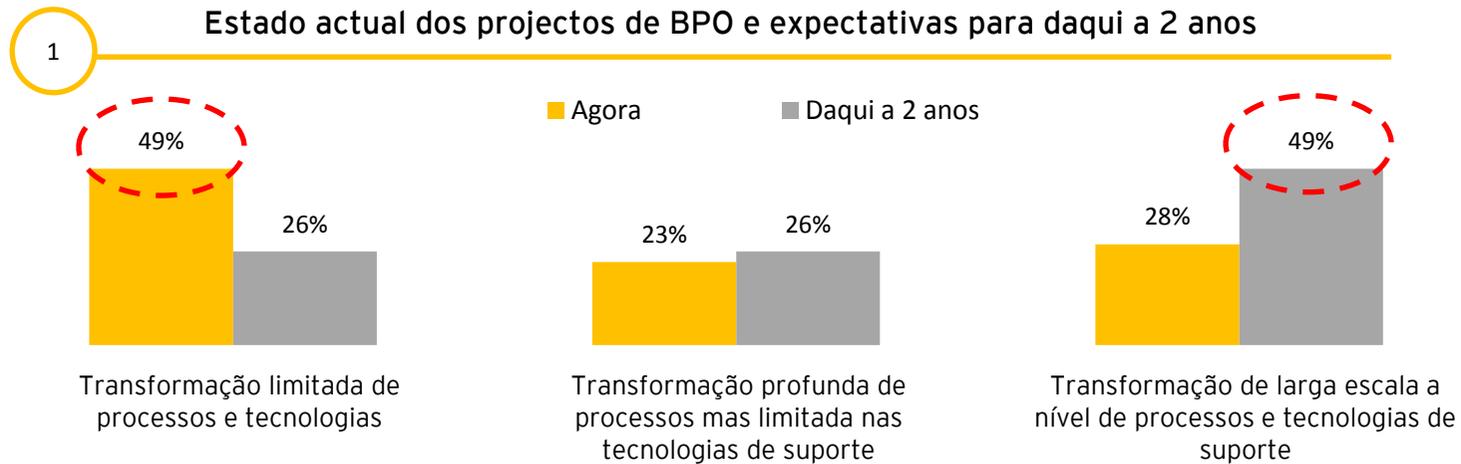
Tendência de Emprego em Outsourcing



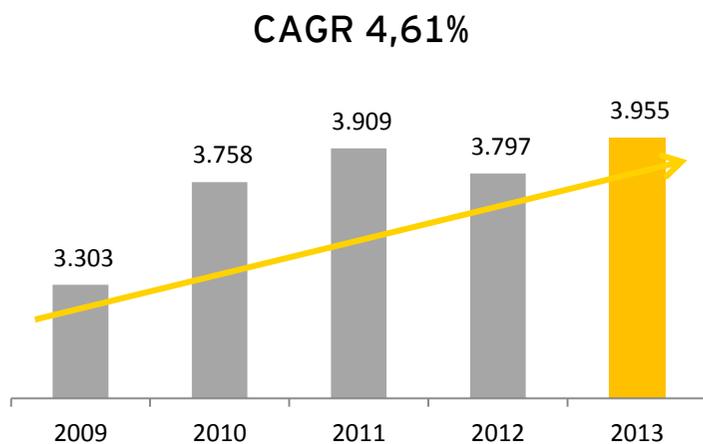
Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

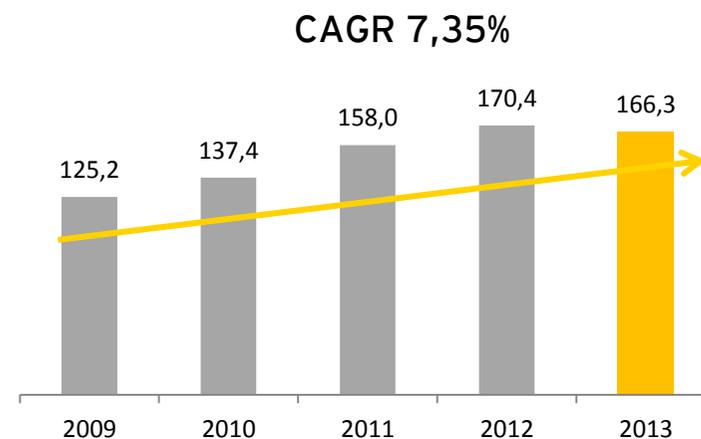
A tendência de desenvolvimento de projectos existentes e da ocorrência de novos projectos é positiva, facto que poderá potenciar ainda mais o desenvolvimento da economia e do emprego em Portugal



2 Número de Projectos de Investimento na Europa



3 Emprego Criado na Europa (em milhares)



Para além do emprego criado, os centros de serviços, fundamentalmente organizados em 4 categorias, oferecem um ambiente profissional desafiante que permite e estimula o desenvolvimento pessoal



Ilustrativo e não exaustivo

- ▶ Condições laborais acima dos padrões médios;
 - ▶ Infraestruturas;
 - ▶ Remuneração;
 - ▶ Estabilidade e Segurança.
- ▶ Progressão efectiva de carreira fruto do elevado crescimento destas unidades;
- ▶ Alta-tecnologia à disposição dos colaboradores;
- ▶ Trabalho em equipas polivalentes, motivadas, por vezes em ambientes multiculturais;
- ▶ Programas de formação que contribuem para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores;
- ▶ Possibilidade de trabalho em contexto internacional.

Promotor:

No entanto, outros países como Polónia e Holanda também possuem boas condições de atracção deste tipo de investimento e estruturas dedicadas a captar investimento estrangeiro



Polónia

Sector	# de projectos	Valor total dos Investimentos	Emprego Potencial
BPO	41	€34,6m	12.069
Automóvel	31	€1.351,25m	7.777
R&D	11	-	1.086
Aviação	10	-	-
Electrónica	8	-	-
Floresta	8	-	-



Holanda

Actividade	# de projectos	Valor total dos investimentos	Emprego Gerado
Mkt&Sales	56	-	678
Distribuição	35	-	2.185
HQ	33	-	1.547
R&D	18	-	1.261
Centros de Serviços	18	-	1.310
Produção	15	-	1.070
Data center	6	-	156
Outros	12	-	228

Fonte:

Polónia: Portal Outsourcing dados de Julho de 2014.

Holanda: NFIA resultados de 2013. Análise EY

Esta actuação permitirá a criação de 20.932 empregos na Polónia e 8.435 na Holanda sendo que só em serviços 13.535 empregos (12.069 na Polónia e 1.466 na Holanda)

Promotor:

Em Portugal, muitas entidades estão a focar a sua atenção na captação de operações de serviços...

Não exaustivo

Exemplos de entidades atentas e

interessadas neste tipo de operações

- Municípios
- Universidades
- Associações empresariais (e.g. APO)
- AICEP
- Consultoras de RH
- Consultoras de Gestão¹

1) Muitas vezes apelidadas de 'multiplicadoras' pelo efeito de escala resultante da respectiva presença global.

Tipo de iniciativas

- Adaptação de espaços devolutos ou descontinuados
- Criação de cursos pós-graduados criados especificamente para endereçar necessidades das unidades de serviços partilhados
- Dinamização de acções internacionais de promoção do país como destino para este tipo de operações
- Levantamento de número e qualificações dos RH's disponíveis no mercado e em processo de qualificação.

Evidências da atractividade

- "Portugal é "um dos 11 principais países desenvolvidos com mais potencial" para a instalação de serviços de offshore de tecnologias de informação e de BPO. E está incluído nos sete países líderes da Europa, Médio Oriente e África: Gartner, 2012;
- "De acordo com o European Innovation Scoreboard 2008, a performance da inovação em Portugal ultrapassa a da média da UE a 27 "
- "Porto, Portugal is one of the world's best value destinations. Top 10 In the world, Top 2 in Europe": Funders and Founders, 2014.

... e embora se verifiquem algumas parcerias ou abordagens conjuntas, não existe ainda uma abordagem estratégica, transversal e integrada que aproveite da melhor forma as potencialidades de Portugal.

Promotor:

A plataforma “*Future Nearshore Project*” surge como uma entidade agregadora dos interesses dos vários *stakeholders*, potenciando os esforços de captação de investimento estrangeiro em Portugal

Questões fundamentais para o projecto *Future Nearshore*

- Qual a visão para a operação deste projecto?
- Qual o seu modelo de actuação?
- De que forma se irá relacionar com os vários interessados neste tipo de operações?
- Como será o seu modelo de governação?
- Como será o seu modelo de sustentabilidade?

A resposta a estas perguntas são a base de sustentação de toda a actividade do *Future Nearshore Project* e do sucesso das suas actividades

Visão, Missão e Objectivos Estratégicos

A visão do FNP traduz a sua ambição de ser a entidade de referência na captação e acompanhamento de operações de serviços *nearshore* em Portugal

Visão

Tornar-se na plataforma de referência no processo de captação e retenção de investimento estrangeiro em actividades de *nearshoring*

Esta visão, é suportada por 3 pilares fundamentais:



Captação...

... de investimento estrangeiro através da promoção das características distintivas do país, demonstrando as vantagens comparativas de Portugal face a outros países no que se refere à atracção deste tipo de investimentos. Isto é conseguido através da pesquisa de potenciais investidores a título individual ou por via de eventos públicos, ou ainda por via de acções concertadas com outras entidades.



Acompanhamento...

... através do estabelecimento de relações de longa duração com investidores potenciais e já estabelecidos. O objectivo é determinar, enquadrar e actuar sobre os seus respectivos requisitos-chave e necessidades de forma a facilitar e incentivar a fixação e desenvolvimento dos seus investimentos. O acompanhamento permitirá ao FNP produzir informação actual e relevante de forma a potenciar o efeito de captação de novos investidores e a facilitar o desenvolvimento daqueles já estabelecidos.



Coordenação

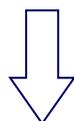
O FNP irá assumir-se como a entidade que articula e dirige os vários *stakeholders* durante o processo de atracção e fixação de investimentos em *nearshoring* de forma a potenciar sinergias e a aumentar o impacto das actividades realizadas. Para além disso, o FNP irá posicionar-se como entidade centralizadora de contactos e informações relevantes que os investidores em *nearshoring* habitualmente requerem, utilizando-a como instrumento de captação de novos investimentos e acompanhamento de investidores.

Os pilares de sustentação das actividades do FNP auto-alimentam-se num *feedback loop* de forma a promover a sustentabilidade de todo o processo numa óptica de melhoria contínua

O principal propósito do FNP é o desenvolvimento socioeconómico de Portugal através da criação e manutenção de emprego qualificado

Missão

Criar e manter emprego qualificado através da captação de investimento estrangeiro em actividades de *nearshoring*



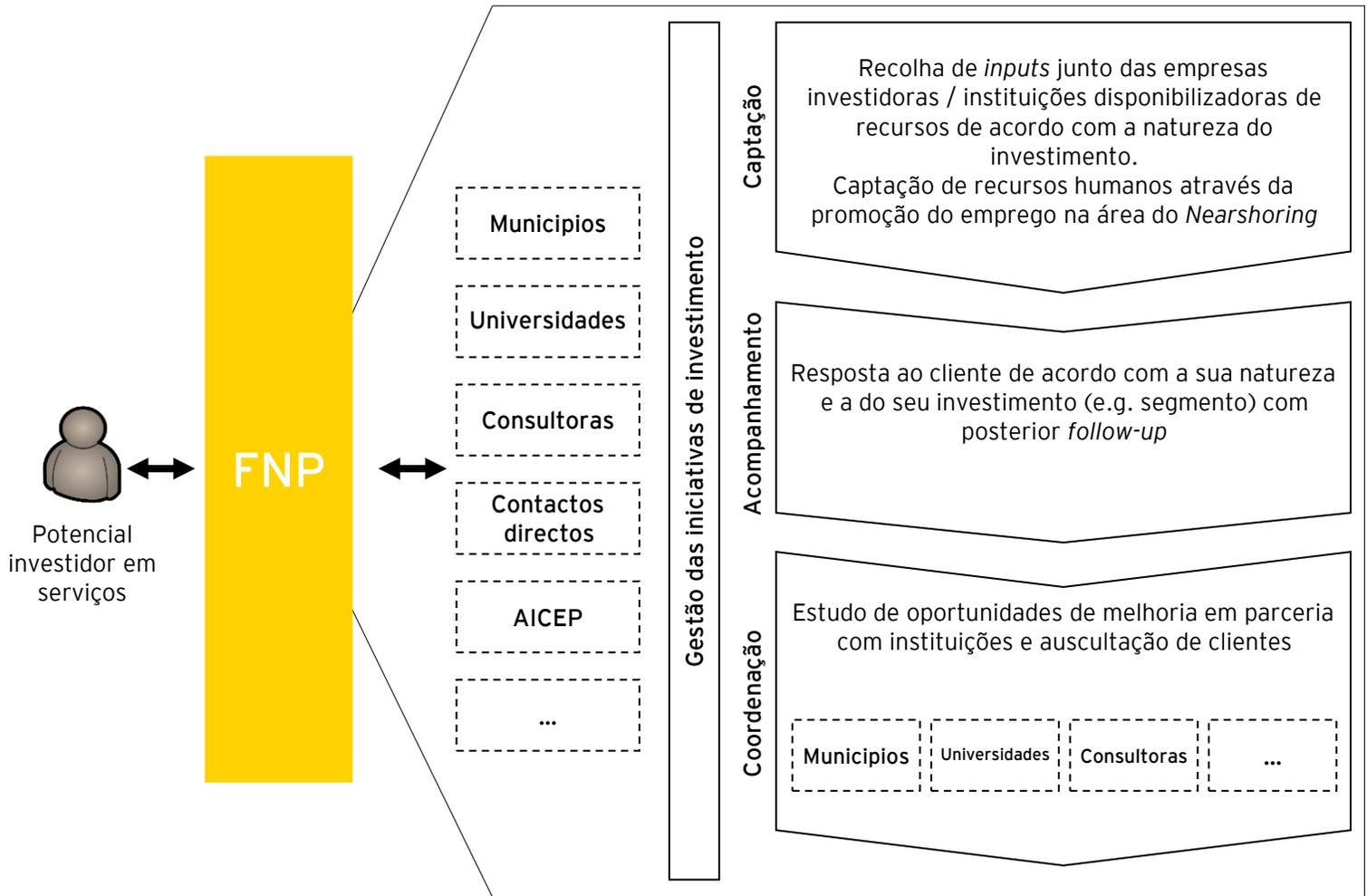
Objectivos estratégicos para a plataforma FNP

- ▶ Atrair investimento para Portugal, que crie e mantenha emprego de qualidade, no âmbito do *nearshoring*;
- ▶ Centralizar o processo de captação, análise, resposta e acompanhamento das oportunidades que surjam neste âmbito;
- ▶ Providenciar apoio contínuo às empresas com este tipo de operações em Portugal;
- ▶ Recolher, compilar e gerir informação relevante para o processo de captação e manutenção de operações junto dos *stakeholders*;
- ▶ Articular as actividades das diferentes entidades com interesses semelhantes de forma a obter uma resposta concertada e eficiente de abordagem ao mercado;
- ▶ Promover activamente Portugal como destino preferencial para operações de *nearshoring*.

Modelo Operacional

Para atingir os seus objectivos a plataforma FNP deverá posicionar-se como um pivot que gere integralmente os interesses dos vários *stakeholders*

Conceptual e não exaustivo



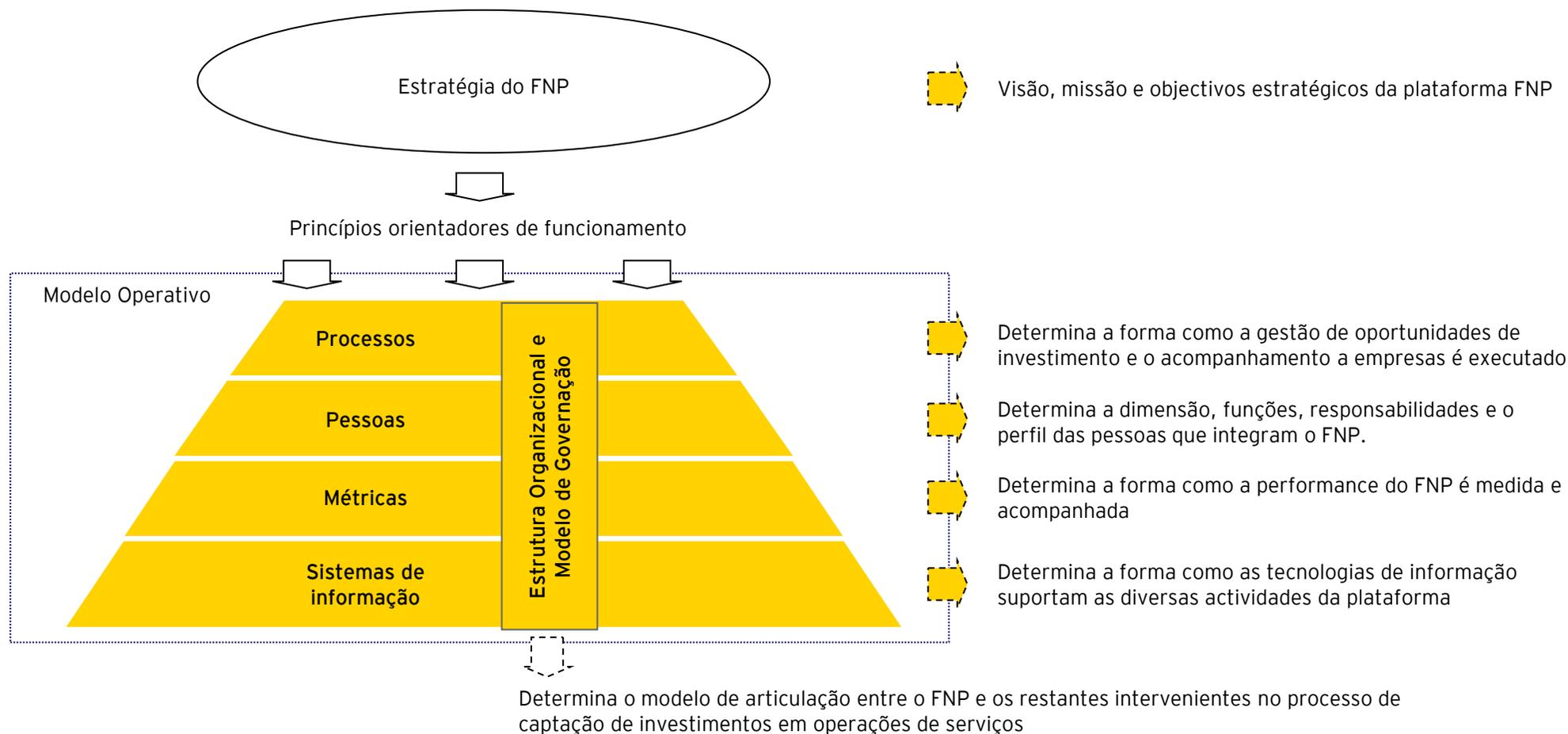
Desafios Críticos

- Ir ao encontro das preocupações e desejos de potenciais investidores
- Dinamizar/ envolver as instituições / *stakeholders* intervenientes
- Identificar e registar os eventos mais relevantes
- Desenvolver/ utilizar standards de resposta
- Criar um responsável pela gestão do cliente
- Manter registo histórico
- Constituir rotinas de auscultação de clientes / *stakeholders*
- Promover e disseminar uma cultura de melhoria contínua
- Garantir envolvimento de outros *stakeholders* no estudo e implementação de oportunidades de melhoria
- Avaliar perdas por alternativas mais cativantes e lançar acções de mitigação

Promotor:

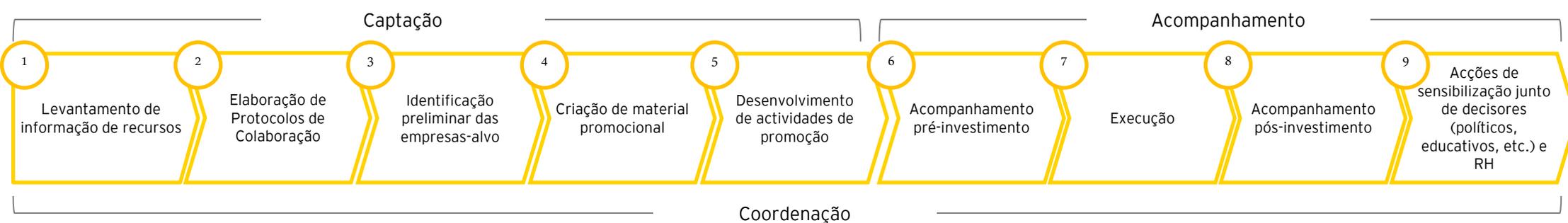


Contudo é necessário definir quais os modelos operacionais e de negócio mais adequados para servir os interesses dos vários stakeholders nesta plataforma...



...captando o maior número de projectos, volume de investimento externo e de alocação de recursos disponíveis no mercado.

O modelo operativo do *Future Nearshore Project* baseia-se no seguinte conjunto de actividades



Exemplo de acções a incluir no âmbito de actuação do Future Nearshore

- Levantamento de informação relevante para o processo de captação de investimento estrangeiro;
- Elaboração de estudos comparativos entre as principais localizações-alvo deste tipo de investidores;
- Elaboração de análises aos actuais factores de decisão dos investidores (infra-estruturas, RH, etc...) e sugestão de melhorias;
- Elaboração de protocolos de colaboração entre FNP e entidades de cuja actividade seja de valor no processo de captação e acompanhamento do investimento;
- Desenvolvimento de actividades de promoção internacional das vantagens competitivas de Portugal no sector do *nearshoring*;
- Acompanhamento das empresas em fase de negociação no sentido de incrementar as probabilidades da sua fixação em território português;
- Acompanhamento das empresas estabelecidas apoiando a resolução atempada de qualquer problema, ao mesmo tempo que se incentiva ao reinvestimento e crescimento;
- Desenvolvimento de campanhas de promoção do emprego na área do *Nearshoring*.

Uma abordagem que privilegie o aproveitamento das várias fases que compreendem esta cadeia de valor, promovendo o alinhamento entre os vários stakeholders deste tipo de projectos, potencia o sucesso da respectiva captação.

Numa primeira fase deverão desenvolver-se as actividades de levantamento e compilação de informação, alicerçando os esforços de promoção e de captação de investimento

Tipologia de informação a recolher

- Mão-de-obra:
 - Qualificação (*skills* e educação);
 - Custos;
 - Disponibilidade;
- Infraestruturas físicas:
 - Tipologia, classificação e disponibilidade (e.g. escritório, armazenamento, ...)
 - Custos e disponibilidade (e.g. arrendamento, aquisição, ...)
- Infraestrutura de suporte qualificada:
 - Transportes, *utilities*, telecomunicações, internet
- Redes de conhecimento
 - Centros de pesquisa, universidades
- Regime fiscal e incentivos existentes;
- Parcerias disponíveis (e.g. sectoriais?);
- Ambiente e qualidade de vida (e.g. escolas, lazer, ...)

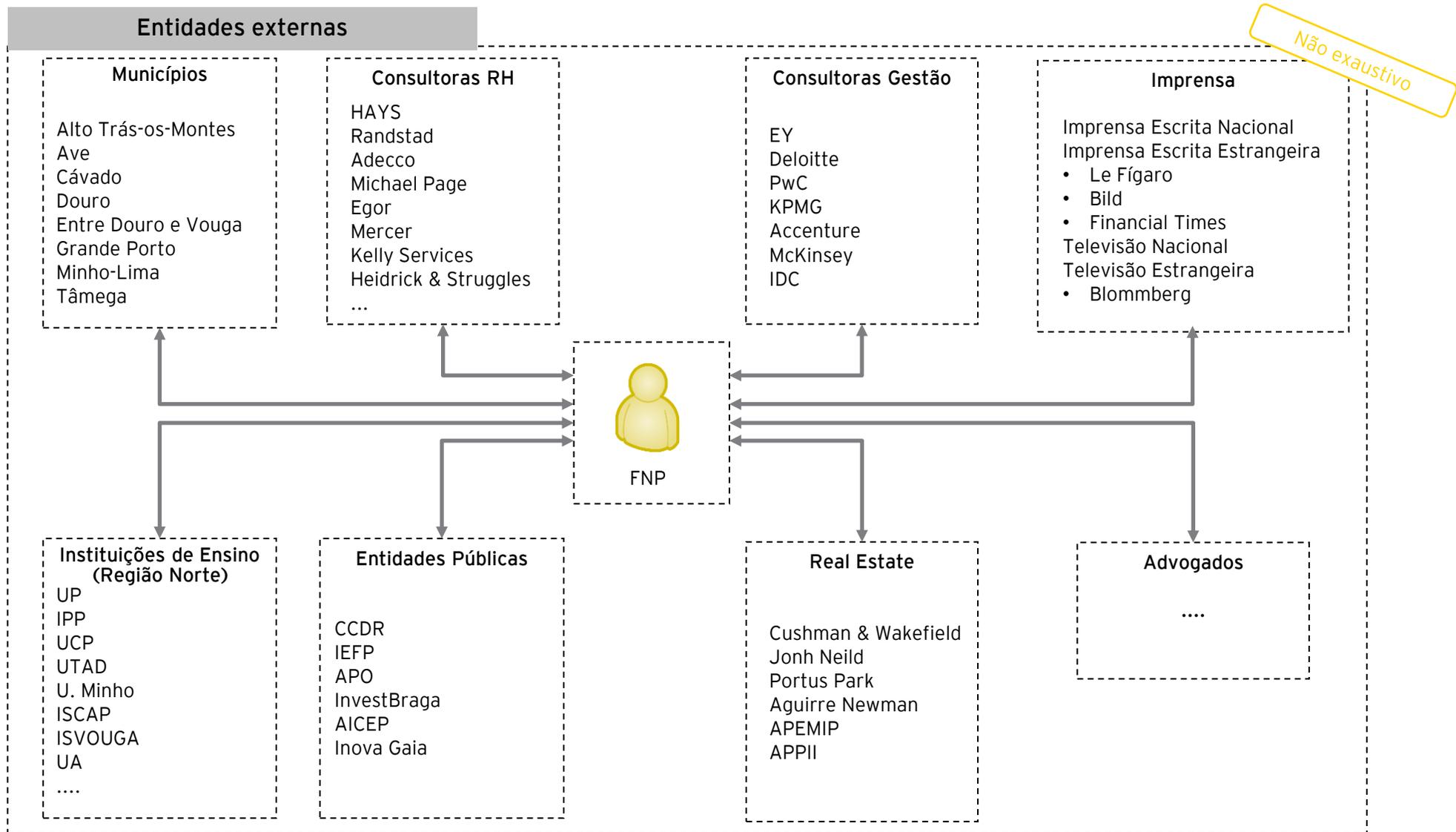


Aplicabilidade da informação recolhida

- Criação de uma base de dados permanentemente actualizada com todas as informações rapidamente acessíveis;
- Avaliação das necessidades dos investidores e evolução económica tendencial da região;
- Elaboração tempestiva de “dossiê do investidor” personalizado;
- Actualização da informação presente nos vários canais de contacto;
- Criação de brochuras, relatórios e apresentações a disponibilizar no *website* e nos mais variados eventos, que servirão de suporte nas actividades de promoção;

A concorrência pela captação de investimento estrangeiro torna crucial que se desenvolvam argumentos claros e distintivos que demonstrem a existência de vantagens comparativas.

Paralelamente, começam-se a estabelecer acordos de parceria com várias entidades estratégicas que serão uma importante base de apoio a todo o processo de actuação da plataforma *Future Nearshore*



Estes acordos serão um importante suporte nas actividades do FNP

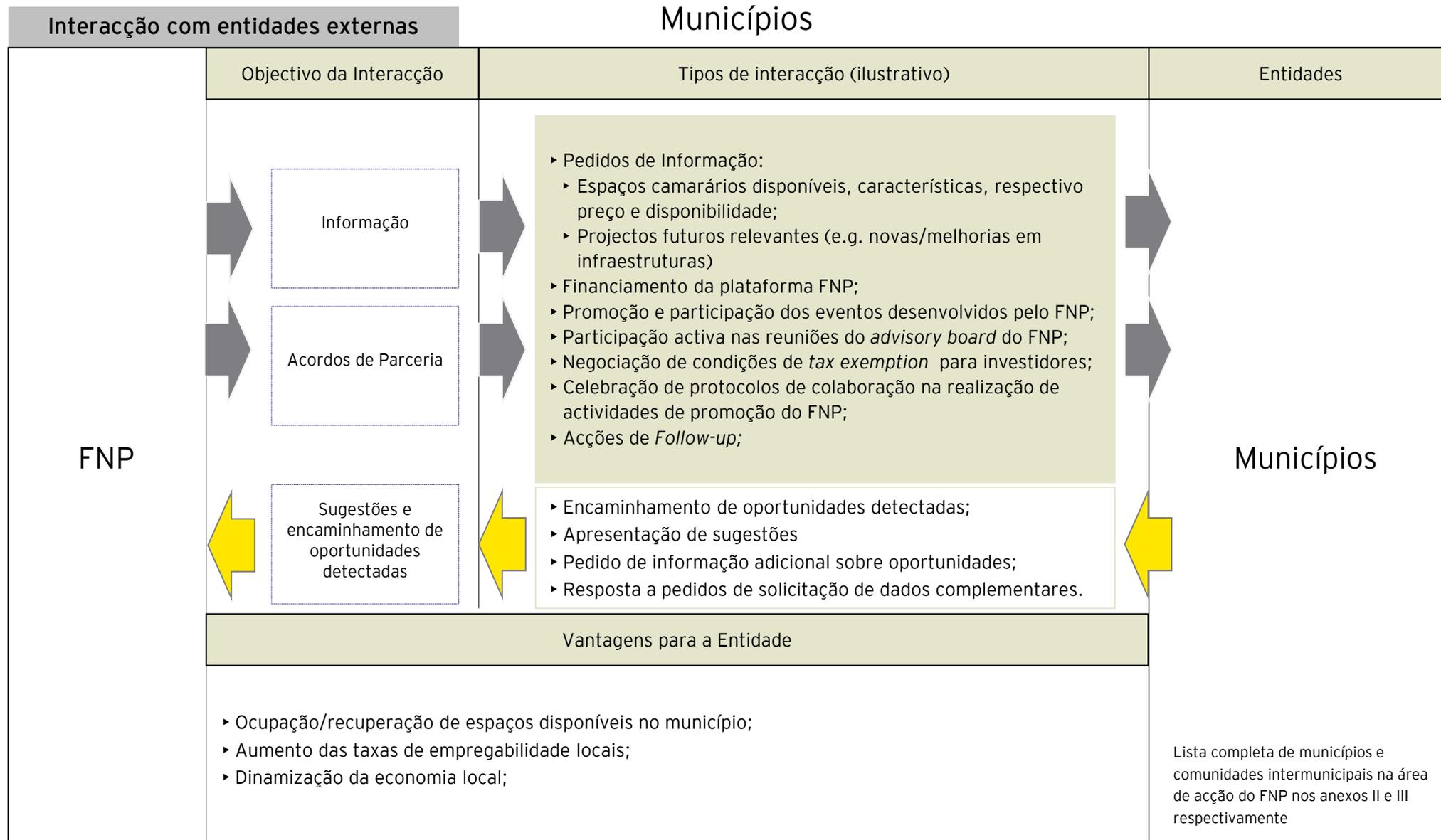
Acordo de parceria: Acordo de cooperação entre uma determinada entidade e o FNP que visa contratualizar os termos pelos quais se rege a sua relação. Os protocolos de colaboração devem traduzir-se em mais-valias para ambas as entidades para permitir que ambas beneficiem com as competências e capacidades uma da outra.

Âmbito dos acordos de parceria

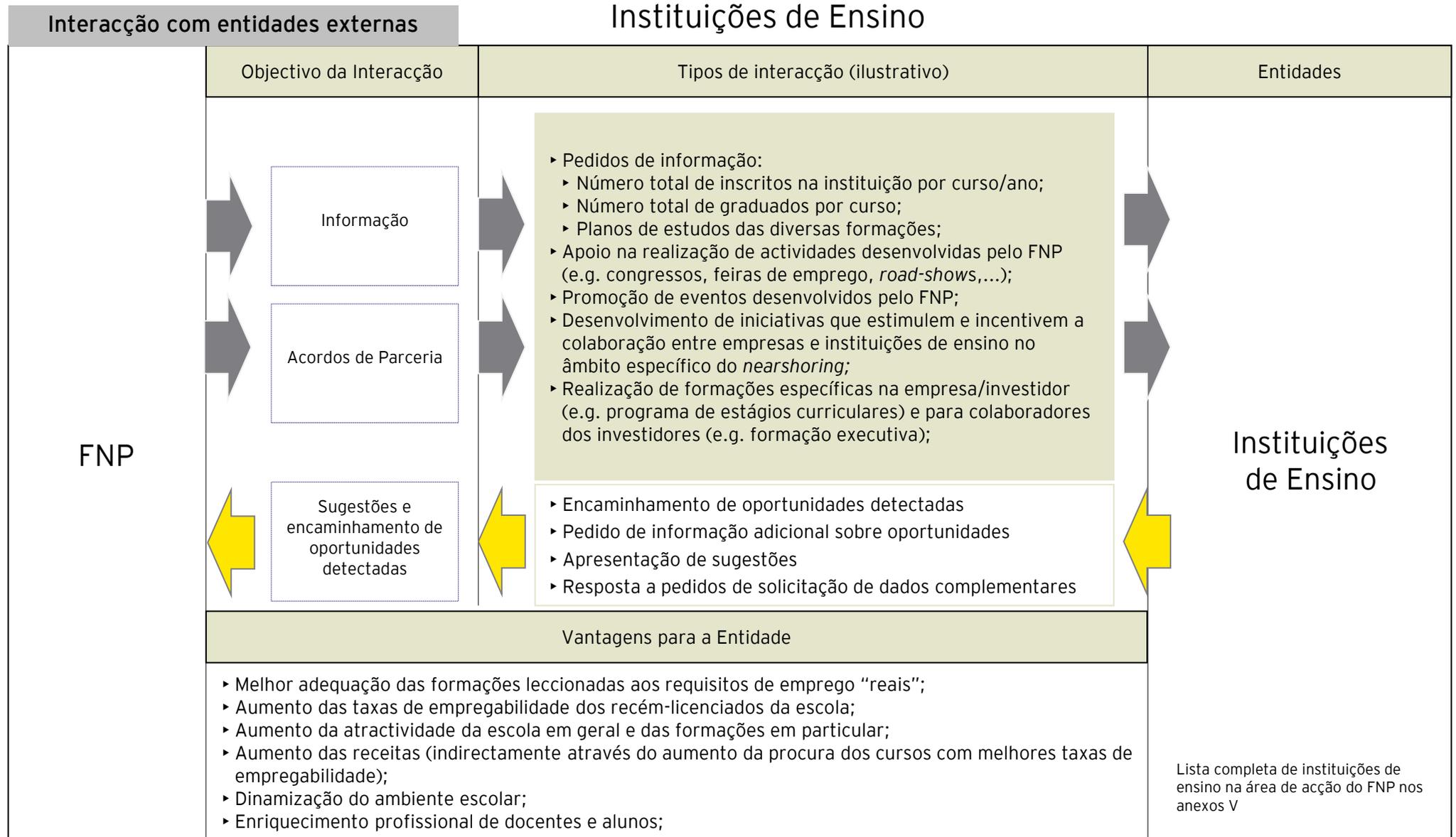
- Condições de financiamento da plataforma FNP;
- Periodicidade, método e teor das trocas de informação;
- Método, características e extensão do apoio concedido à plataforma FNP;
- Método, características e extensão do apoio concedido aos clientes do FNP;
- Definição dos interlocutores das entidades que se relacionam com o FNP e extensão da sua participação nos eventos promovidos pela plataforma;
- Definição dos intervenientes e suas condições de participação nas reuniões do *Advisory Board* do FNP;
- Periodicidade e método de encaminhamento de oportunidades detectadas que pertençam ao âmbito de actuação do FNP;

Os acordos de parceria devem ser celebrados e negociados também com os próprios clientes do FNP para, por exemplo, permitir o acesso a informação ou regulamentar a sua participação em eventos promovidos pelo FNP.

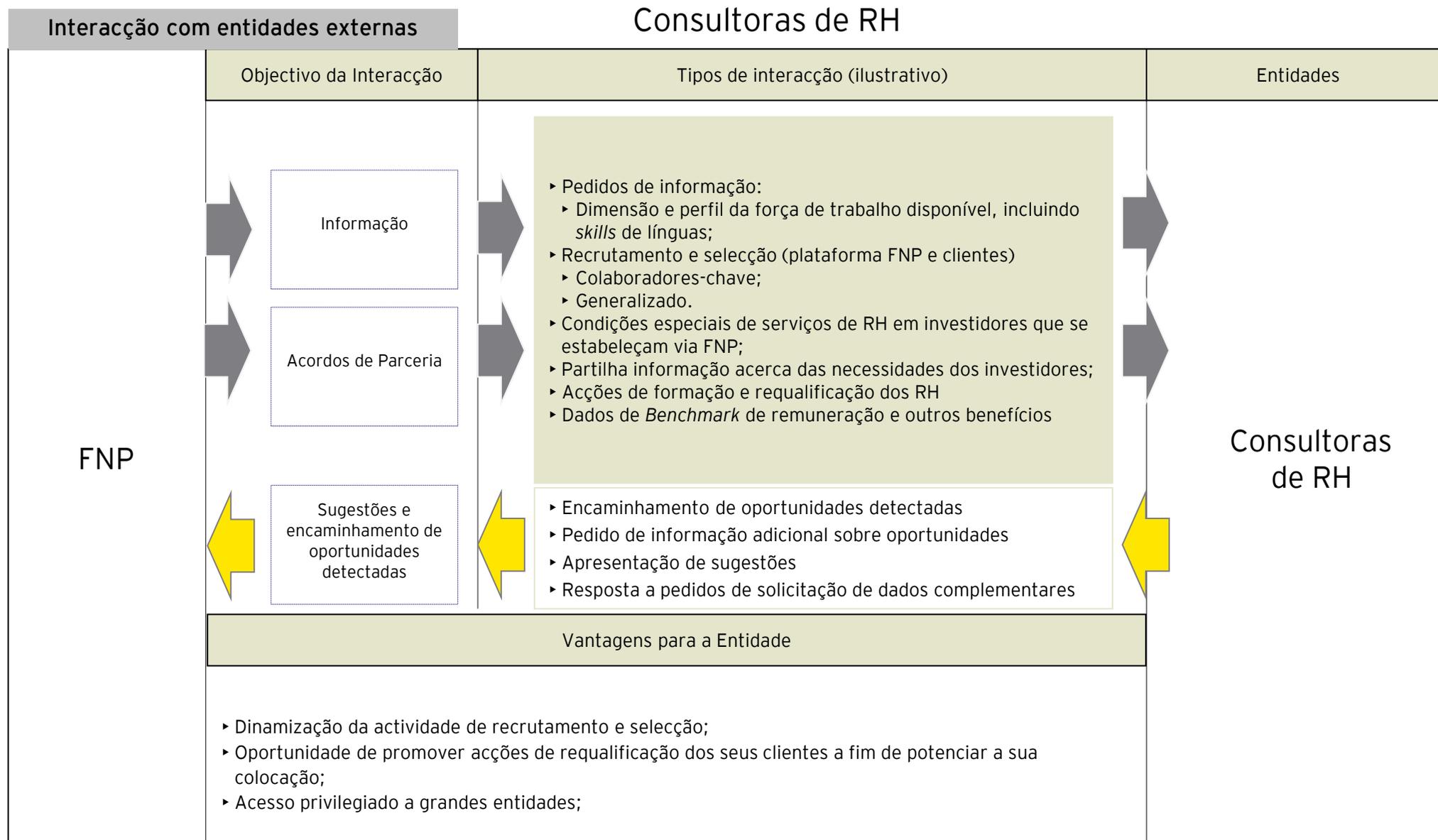
Os municípios deverão providenciar informação relevante ao FNP, apoio nas suas actividades de promoção, assim como apoio directo aos investidores através de mecanismos de *tax exemption*



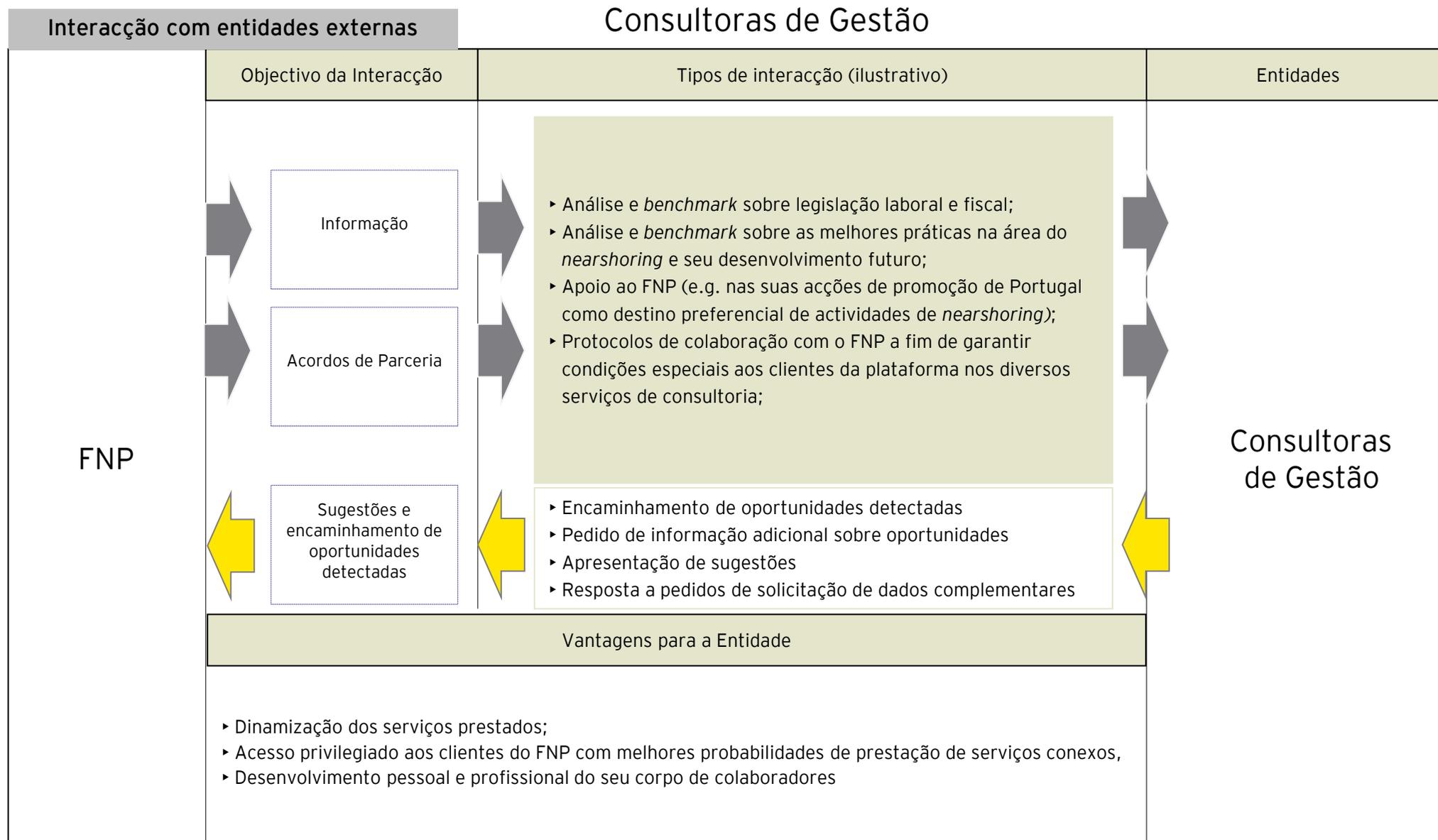
As universidades poderão adequar as suas formações às necessidades dos investidores e assim garantir também melhorias nas taxas de empregabilidade dos alunos e consequentemente o aumento da atractividade da sua instituição



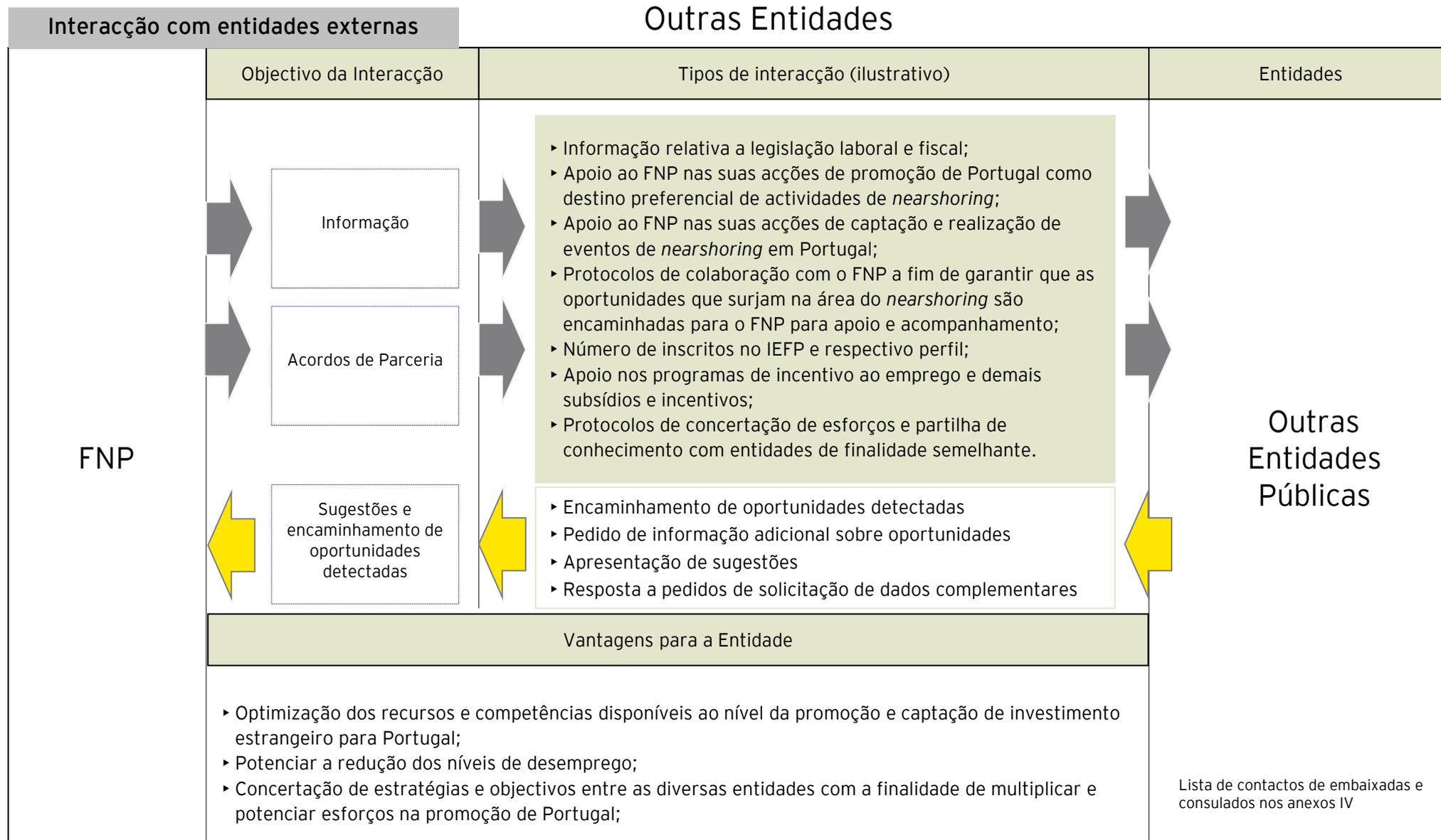
As consultoras de RH terão maior facilidade de colocação dos seus clientes e acesso privilegiado a grandes empresas multinacionais



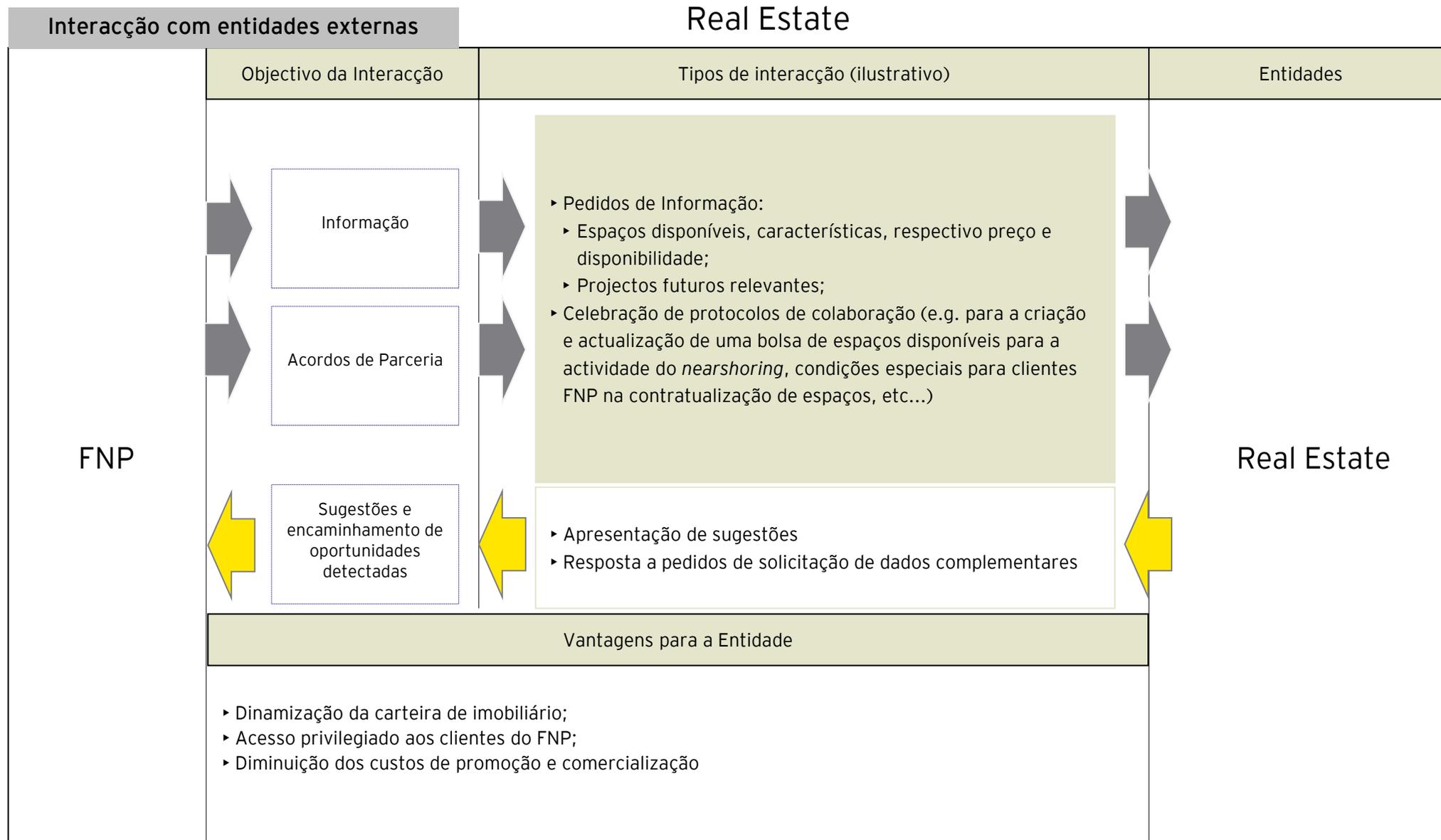
As consultoras de Gestão terão também um acesso privilegiado a grandes empresas multinacionais o que aumenta a probabilidade de prestação de serviços conexos, sendo para o FNP, um importante aliado na pesquisa e compilação de informação



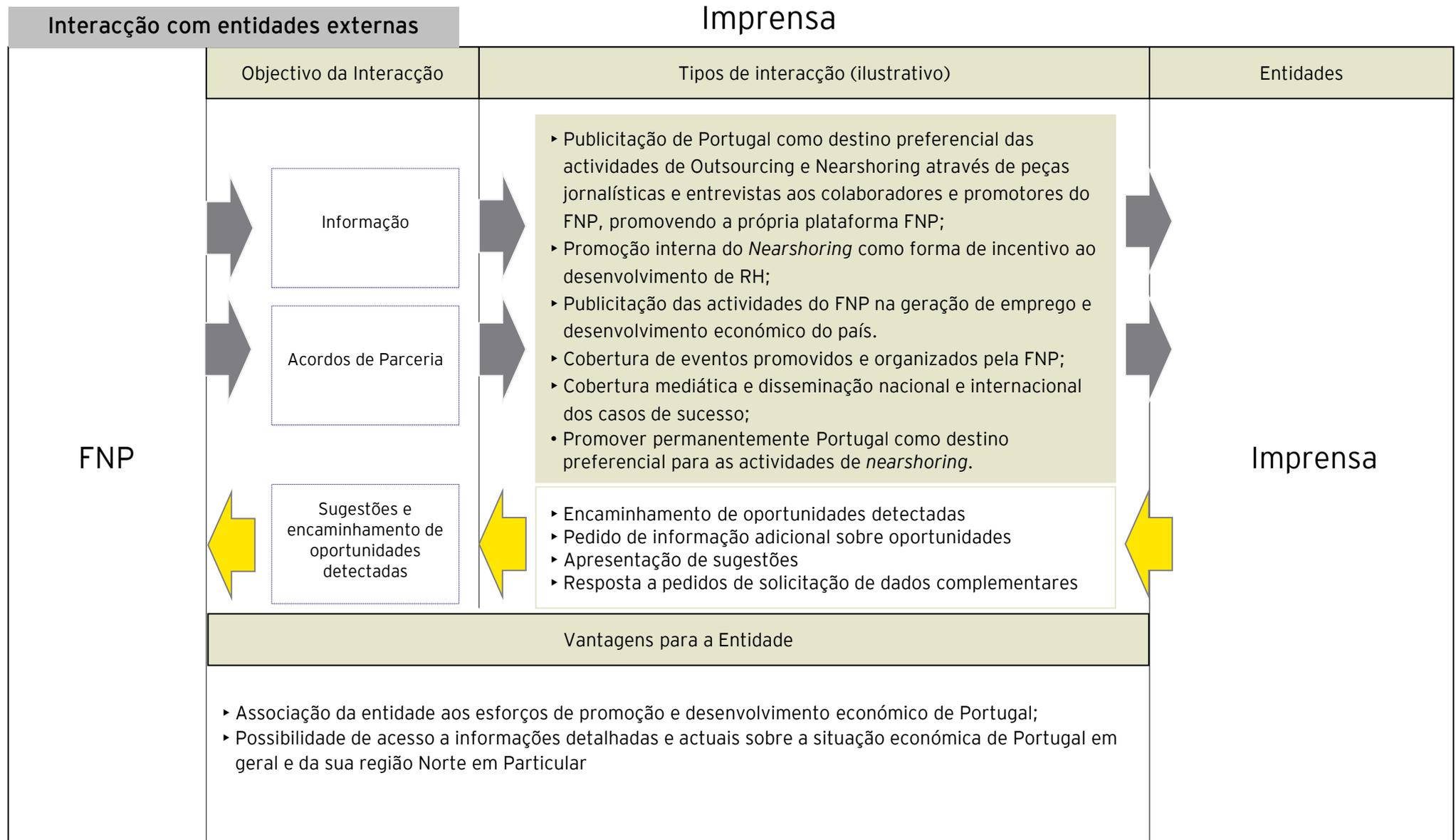
Os esforços de concertação de objectivos e estratégias das diversas entidades por parte do FNP é a mais-valia das entidades públicas, que poderão ver as suas actividades optimizadas e os seus objectivos alcançados de forma mais eficiente



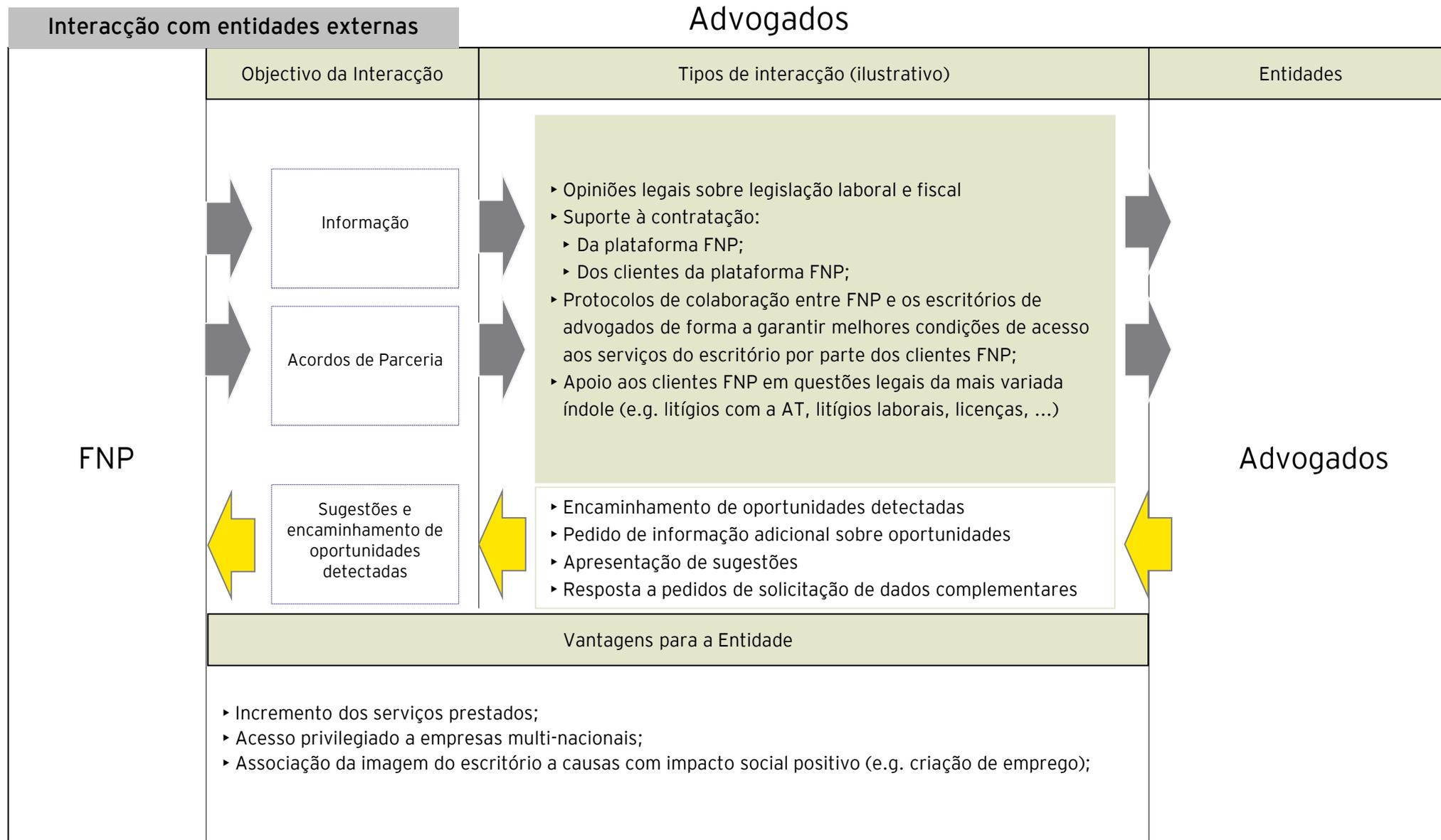
As empresas de *Real Estate* permitirão que o FNP crie uma bolsa detalhada de espaços disponíveis. Em contrapartida o FNP promove o espaço e encaminha o cliente para a imobiliária



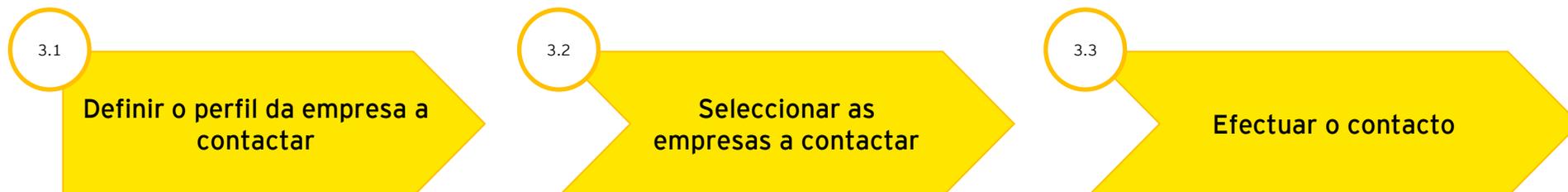
O papel da imprensa, nomeadamente a estrangeira, será fundamental na potenciação dos esforços de promoção do FNP e na sua identificação como plataforma de referência



O apoio especializado legal será fundamental ao longo de todo o processo de fixação e acompanhamento e traduz-se essencialmente em actividades de desburocratização e apoio geral legal



Estruturada a base da plataforma, começa o trabalho de promoção activa de Portugal. Para tal é necessário identificar as empresas com maior potencial de execução de projectos de investimento no estrangeiro



Critérios de selecção inicial de empresas

- Tamanho e performance da empresa;
- Propensão para a I&D;
- Nível de exportação para o país da agência;
- Investidores com projectos de investimento “activos” no estrangeiro recentes;
- Investidores que publicamente adoptem uma estratégia de internacionalização e globalização;
- Utilização da rede de contactos para identificar potenciais investidores e projectos;

Será pouco provável que as empresas identificadas tenham projectos de investimento imediatos pelos quais a agência possa competir.

Âmbito do contacto inicial

- Estabelecer relações de longa-duração com pessoas chave nas empresas potencialmente investidoras;
- Maximizar o contacto inicial da agência focando as vantagens competitivas da região e o tipo de assistência que a agência poderá providenciar;
- Manter todos os canais de comunicação abertos, por exemplo pela via do fornecimento de informação adicional em fase posterior com conteúdos personalizados ao caso do potencial investidor.

Uma agência de atracção de investimento bem sucedida é aquela que desenvolve um relacionamento de longa-duração com as pessoas chave dos potenciais investidores.

A organização de eventos assume-se como a ferramenta de eleição nos esforços de promoção e no estabelecimento da rede de contactos, mas existem outros meios

Actividades de Promoção

• Campanha Geral de Publicidade

As campanhas de publicidade traduzem-se por exemplo em anúncios publicitários na imprensa, *outdoors*, anúncios em canais especializados de televisão (e.g. económicos, financeiros, ...), em *websites* ou em publicações específicas de algum sector.

• Participação em feiras e eventos relacionados com o âmbito do nearshoring

Mais do que gerar oportunidades, a participação em feiras e exposições é acima de tudo importante para fortalecer o *networking* e apreender informação sobre outras agências.

• Conferências/Seminários

Organizar conferências e seminários sobre oportunidades de investimento são uma das formas de difundir a informação que se pretende e construir a imagem da região. As conferências são focadas num determinado sector específico e as agências procuram o testemunho de outros investidores já estabelecidos, de forma a dar credibilidade ao evento. A cobertura mediática do evento com a realização de acções concertadas de promoção ajuda o potenciar o efeito de promoção e captação.

• FNP website

O website é uma ferramenta fundamental nos esforços de promoção da agência. Proporciona uma plataforma de difusão rápida e simples de informação, permitindo a redução de tempo e de custos.

• E-mail directo/Telefone

As agências utilizam estes métodos acima de tudo para informar os potenciais investidores de alterações relevantes ao ambiente económico da região. Como meio inicial de abordagem, este método revela-se de eficácia praticamente nula.

Eficiência da actividade na captação de oportunidades



Reduzido



Médio



Elevado

Factor absolutamente fundamental é a utilização de informação actualizada e específica ao sector sobre o qual se pretende actuar

Actividades de Promoção

• Missões comerciais

As missões comerciais são referidas pelas agências como sendo o método mais eficaz no estabelecimento e desenvolvimento do networkig. É importante que as empresas-alvo já estejam previamente identificadas. Algumas agências tendem a levar consigo nas missões investidores já estabelecidos de forma a prestarem o seu testemunho. Organizam reuniões com o menor número de pessoas/empresas possível focando os seus esforços nos decisores das potenciais empresas investidoras.

• Missões comerciais “inversas”

Nas missões comerciais “inversas” procura-se trazer para o país especialistas e “*opinion leaders*” sobre uma determinada área estratégica. Para além da partilha do conhecimento com as empresas já estabelecidas no território, estas acções poderão atrair outros empresários estrangeiros que poderão ficar a conhecer melhor as vantagens de Portugal e a plataforma FNP.

Materiais de Promoção

• Brochuras, newsletters, cds/dvds;

Este tipo de material promocional é mais eficaz quando associado a eventos promocionais tais como feiras, exposições, congressos e conferências. É um material extremamente útil que permite que os potenciais investidores se mantenham actualizados sobre os mais recentes desenvolvimentos do país. Assim é importante que este material esteja sempre actualizado com informação adequada ao sector de actividade que se pretende atrair, de uma forma simples e concisa.

Eficiência da actividade na captação de oportunidades



Reduzido



Médio



Elevado

Na abordagem a potenciais investidores, é importante destacar que as condições que Portugal oferece são semelhantes ou até melhores do que aquelas oferecidas pelos principais *players* do mercado



Irlanda

Question: In your view, which competitive advantages does Ireland have to offer? (only 3 responses allowed)



Fonte: Economist Intelligence Unit 2012; Análise EY



Polónia

Question: What were the key criteria for choosing Poland as a target country for your investment? (only 3 responses allowed)



Fonte: Why Poland 2006; Análise EY

É importante que a plataforma FNP seja uma entidade própria, pelo que deverá disponibilizar aos interessados um conjunto variado de canais de contacto para pedidos de informação ou apresentação de oportunidades

Future Nearshore	Canais de contacto	Meios disponíveis	Descrição
	 Embaixadas, Câmaras do comércio e AICEP	▶ Delegações e representações no estrangeiro	Ponto de contacto muito importante. Estas entidades para além de deterem contactos privilegiados com empresas e empresários, possuem uma presença mundial, recursos e autonomia importantes que podem utilizar em prol dos objectivos do FNP, nomeadamente no apoio e difusão dos eventos organizados no estrangeiro, na propagação da informação produzida pelo FNP e no encaminhamento de oportunidades que se enquadrem no âmbito de actuação do FNP.
	 Contacto presencial	▶ ---	Ponto de contacto presencial, disponível aos interessados durante o horário de funcionamento dos mesmos;
	 Telefone	▶ Telefone (000000000)	Ponto de contacto não presencial de interacção telefónica, numa óptica de <i>inbound</i> de recolha e transmissão de informação, disponível durante o horário de funcionamento.
	 Website	▶ <i>Template</i> de Comunicação	Ponto de contacto não presencial sem interacção pessoal, disponível 24x7, acessível apenas através da <i>internet</i> ;

Detalhe no Slide
 Seguinte

Promotor:

Quase todas as agências de atracção de investimento possuem o seu próprio website. A crescente qualidade e quantidade dos sites sugere que têm um impacto positivo*

Informação a disponibilizar no *website*:

- Localização geográfica (com mapas);
- Custos de trabalho e disponibilidade de recursos humanos assim como as suas competências e educação;
- Disponibilidade e custos dos locais de fixação (fotografias, função de pesquisa e até *tour* virtual)
- Qualidade das infraestruturas e custos (transportes, *utilities*, telecomunicações, internet);
- Infraestruturas tecnológicas (R&D, centros universitários e de pesquisa);
- Função de pesquisa de parceiros;
- Informação e links para regiões sub-nacionais;
- Ambiente de negócios, cultura e qualidade de vida;
- Apoio disponível pela agência e outras agências;
- Tendências de investimento estrangeiro, investidores líderes e testemunhos;
- Informação por sectores de actividade económica, apresentações, pesquisas, relatórios anuais, brochuras de marketing. Tudo passível de download;
- Notícias mais recentes - por vezes disponíveis como newsletter.

Características do *website*:

- Estrutura simples e fácil de usar, com um mapa do site e função de procura;
- Rápido, com gráficos simples mas eficientes;
- Links para departamentos governamentais, outros *stakeholders* importantes e parceiros;
- Opções específicas por sector de actividade, com informação própria;
- Noticias e informações, regularmente actualizados.
- Registo de utilizadores para o recebimento de *newsletters* (permitindo obter informação de mercado e a entrega de informação adequada);
- Alta qualidade nas opções de língua estrangeira do *website*;
- Uma mensagem de venda forte e única.
- Utilização de informação comparativa fiável e actualizada;
- Uma opção "contacte-nos" disponível para potenciais investidores.

*Fonte: Transnacional Corporations vol. 10

Identificadas as oportunidades, o processo passa a focar-se no investidor e nas suas necessidades

Durante a fase de acompanhamento pré-investimento, o FNP deverá procurar:

- Desenvolver uma relação de longa duração com o potencial investidor, estudando e compreendendo todas as necessidades e requisitos deste;
- Desenvolver acções de promoção directas no potencial investidor, nomeadamente através da entrega de informação relevante e actualizada sempre que se justifique ou tal seja requisitado e o mais rapidamente possível;
- Organizar e acompanhar visitas do potencial investidor ao país. É recomendável que incluam (se possível) visitas a outros investidores já estabelecidos e a potenciais fornecedores. É importante também que se mostre não só o ambiente de negócios da região mas também toda a sua envolvente sociocultural.



Na fase de execução o investidor já optou por Portugal. Nesta fase a acção do FNP não é menos importante. Assim o FNP deverá:

- Actuar junto das autoridades locais de forma a acelerar o processo de fixação do cliente, nomeadamente com acções de simplificação de desburocratização;
- Apoiar nos processos de recrutamento e selecção de pessoal;
- Garantir o cumprimento das necessidades logísticas dos colaboradores expatriados do investidor (e.g. casa, carro, matrículas em escolas, infantários ou creches, etc...)



O objectivo da actuação do FNP nesta fase é aumentar a probabilidade da escolha de Portugal como destino das novas operações da empresa.

O objectivo da fase seguinte é potenciar o desenvolvimento do investidor e aumentar os seus custos de deslocalização, diminuindo a probabilidade de abandonar o país

Nesta fase, em que o investidor já possui operações em Portugal, o FNP deverá:

- Organizar visitas regulares ao seu cliente e aferir as suas eventuais necessidades;
- Continuar a providenciar informação relevante e actualizada sempre que relevante ou requisitado pelo cliente;
- Canalizar esforços no crescimento do cliente;
- Solidificar a relação que já mantém desde a fase de pré-investimento, fomentando a cooperação e colaboração entre investidores e utilizar as empresas já fixadas como “embaixadores” para outros investidores.
- Visitar e promover o desenvolvimento da rede de fornecedores do cliente, aumentando assim os seus custos de realocização;
- Conduzir inquéritos de satisfação junto do cliente de forma a avaliar a performance do FNP e para obtenção de outros dados importantes.

8

Acompanhamento
pós-investimento

O desenvolvimento do investidor com operações em Portugal passa também por promover relações entre esse investidor e fornecedores locais.

Desta forma, para além de aumentar os custos de deslocalização do investidor, o FNP promove o desenvolvimento de outras empresas nacionais. É portanto mais uma frente de geração de emprego e de desenvolvimento económico na região.

É importante no entanto que os fornecedores nacionais sejam rigorosamente avaliados em termos de qualidade de produto e serviço antes de serem apresentados ao investidor, sob pena de colocar em causa a imagem e profissionalismo da própria plataforma *Future Nearshore*.

Algumas agências já estabelecidas referem que é possível criar mais emprego através do desenvolvimento de estruturas estabelecidas do que através da captação de novos investimentos.

Na última fase, o FNP deverá procurar influenciar decisores políticos para o desenvolvimento de investimento público estratégico, potenciando a sua captação de investimento e fortalecendo as condições já existentes

As acções de sensibilização junto dos decisores será uma importante mais-valia distintiva para o cliente após a sua fixação em Portugal e potenciará ainda mais os esforços de captação de novos investidores. O FNP deverá actuar junto destes decisores de modo a:

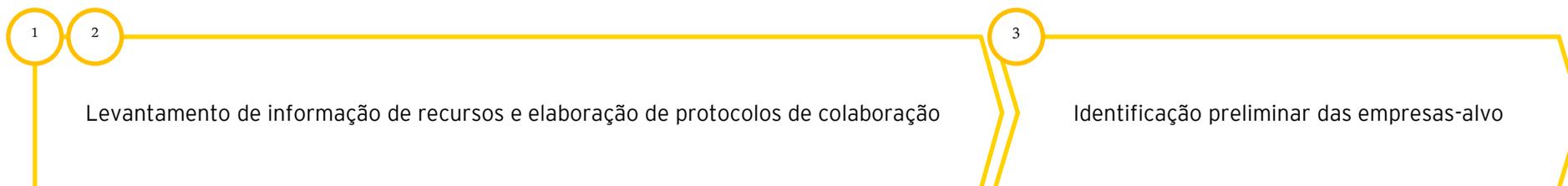
- Antecipar necessidades futuras a nível de recursos (e.g. recursos humanos, formação, infraestruturas...);
- Incentivar e influenciar a canalização de fundos para o desenvolvimento de infraestruturas relevantes para as operações do cliente (e.g. estradas, escritórios, parques empresariais...) de modo a criar e desenvolver locais não só bons para trabalhar, mas também bons para viver;
- Intervir de modo a prolongar acordos que relevância significativa para o cliente (e.g. acordos de *tax exemption*, negociação de condições de empréstimos, ...);
- Fomentar a qualificação e requalificação de recursos humanos nas áreas estratégicas aos investidores, através da realização de vídeos institucionais, "road-shows" nas universidades, feiras de empregos, "open day" nas empresas, etc... onde se evidencia o ambiente e as oportunidades profissionais que este tipo de actividades oferecem aos seus colaboradores.

9

Acções de sensibilização junto de decisores (políticos, educativos, etc.)

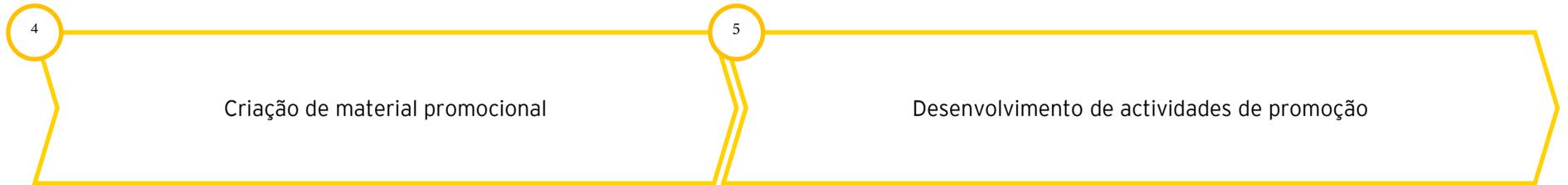
É importante que o FNP desenvolva campanhas internas de promoção do sector do *Nearshoring* de forma a incentivar a procura de emprego nestas áreas por parte dos recursos humanos, aumentando assim a quantidade (e qualidade) dos RH disponíveis.

A interacção da plataforma FNP com os diferentes intervenientes irá depender da fase do processo em que se encontra o processo de captação...



FNP	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar pedido de informação relevante junto das entidades adequadas; • Analisar e coligir a informação recolhida; • Negociar e estabelecer os protocolos de colaboração com as entidades relevantes; • Responder a sugestões e pedidos efectuados; • Criar e actualizar uma base de dados adequada aos objectivos do FNP; • Conduzir estudos relevantes na área do <i>nearshoring</i> incluindo análises críticas aos factores de chave atracção de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subscrição de bases de dados empresariais; • Desenvolvimento de critérios de selecção de empresas-alvo; • Identificação preliminar das empresas-alvo potencialmente investidoras;
Universidades Consultoras RH	<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar informação relativa a RH disponíveis e em formação (e.g. nome, idade, localidade, contacto, perfil, formação) bem como informação referente aos planos de estudos das diversas formações e estudos de remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na identificação preliminar das empresas-alvo potencialmente investidoras;
Municípios <i>Real Estate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar informação relativa a espaços camarários disponíveis e em construção; • Área, preço, condições (arrendamento ou venda), localização, fotos, plantas, etc... • Informação sobre projectos de desenvolvimento de infraestruturas relevantes; • Data expectável de arranque das obras, plantas, imagens antes e depois, etc... 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na identificação preliminar das empresas-alvo potencialmente investidoras;
Consultoras de Gestão Advogados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise, <i>benchmark</i> e opiniões legais sobre legislação laboral e fiscal, bem como ambiente macro e micro económico e análise crítica aos factores decisivos de atractividade do país no âmbito da captação de operações em <i>nearshoring</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na identificação preliminar das empresas-alvo potencialmente investidoras;
Entidades Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informação sobre pacotes de incentivos ao investimento e à contratação; • Apoiar os esforços de recolha de informação (partilha de conhecimentos/bases de dados); 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na identificação preliminar das empresas-alvo potencialmente investidoras;

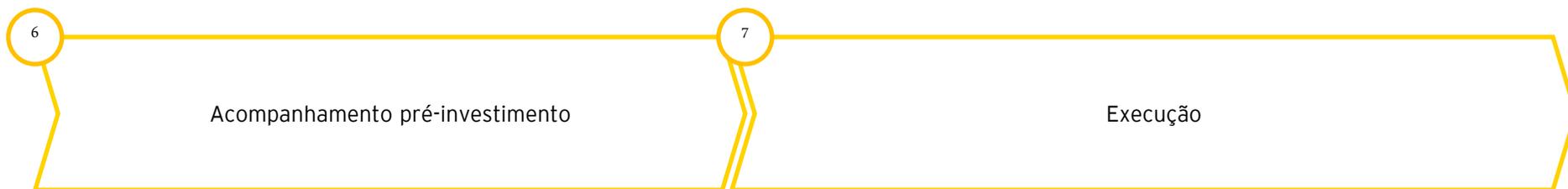
... sendo nuclear o desenvolvimento de actividades de promoção das vantagens competitivas de Portugal no *nearshoring*



FNP	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar e adaptar a informação recolhida em materiais entregáveis; • Estabelecer presença online (<i>web-site</i> e plataformas sociais) • Criar material promocional; • Disponibilizar material promocional no website para download; 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades de promoção de Portugal e das suas vantagens competitivas em <i>nearshoring</i>; • Identificar a participar em eventos relevantes onde se possa disseminar informação relativa a Portugal; • Colaborar com outras entidades na organização / participação em eventos semelhantes • Abordar as empresas-alvo identificadas;
Municípios		<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a organização e promoção dos eventos promovidos pelo FNP. • Participar activamente nos eventos organizados pelo FNP demonstrando o compromisso das autoridades com o processo de atracção de investimento; • Encaminhamento das oportunidades detectadas pertencentes ao âmbito de actuação do FNP
Consultoras de Gestão Advogados		<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a organização e promoção dos eventos promovidos pelo FNP. • Encaminhamento das oportunidades detectadas pertencentes ao âmbito de actuação do FNP
Entidades Públicas		<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a organização e promoção dos eventos promovidos pelo FNP. • Encaminhamento das oportunidades detectadas pertencentes ao âmbito de actuação do FNP
Imprensa		<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a promoção dos eventos desenvolvidos pelo FNP, através da cobertura mediática do evento; • Promover permanentemente Portugal como destino preferencial para as actividades de <i>nearshoring</i>. • Encaminhamento das oportunidades detectadas pertencentes ao âmbito de actuação do FNP

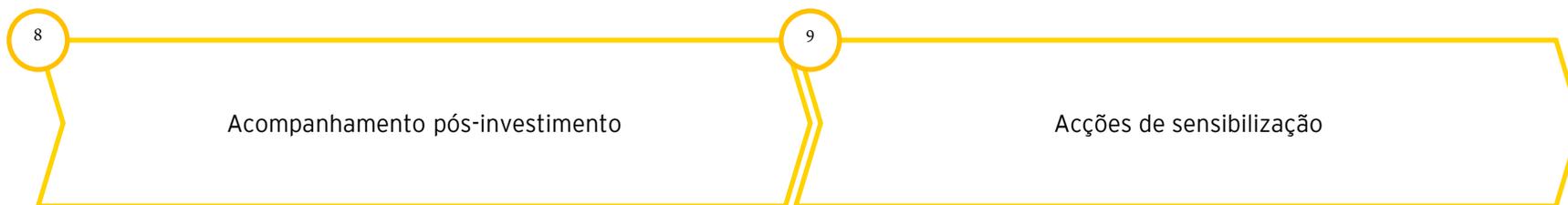
Promotor:

É evidente que a acção dos diferentes intervenientes é crucial, independentemente da fase em que se situa o processo



FNP	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar / compreender requisitos-chave do investidor para sua fixação em Portugal; • Providenciar informação persuasiva adicional atempadamente; • Estabelecer uma relação de longo prazo com o investidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e actuar sobre os principais desafios à fixação do investidor em Portugal; • Organizar e acompanhar as visitas ao território da comitiva do investidor; • Apoio logístico aos funcionários realocados do investidor (e.g. casa, carro, matrícula na escola para os filhos,...)
Consultoras RH		<ul style="list-style-type: none"> • Apoio no processo de recrutamento e selecção de pessoal generalizados e colaboradores-chave;
Municípios		<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o FNP nos seus esforços de desburocratização a fim de garantir uma fixação rápida do investidor em Portugal;
Advogados		<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na resolução célere de problemas burocráticos e questões legais; • Apoio no processo de contratação de pessoal;
Imprensa		<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura mediática e disseminação nacional e internacional dos casos de sucesso;

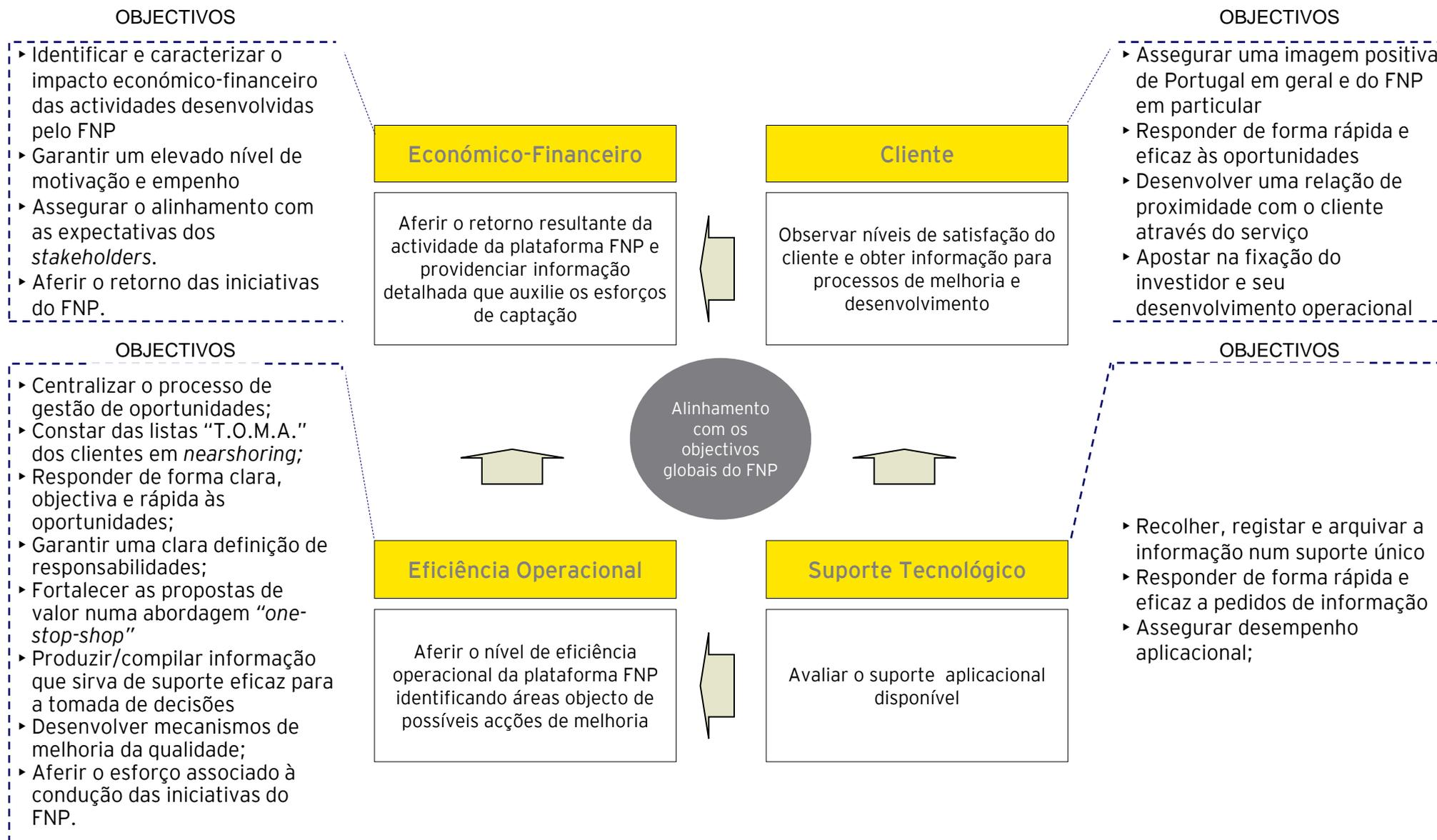
Desta forma, a coordenação dos diferentes intervenientes e *stakeholders* é actividade permanente ao longo de todo o processo de captação e acompanhamento



FNP	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar visitas de acompanhamento ao investidor já estabelecido; • Levantamento e identificação de desafios e dificuldades actuais; • Apoio na resolução célere de tais dificuldades e desafios; • Incentivar ao crescimento e reinvestimento; • Apoiar e desenvolver a rede de fornecedores dos investidores. • Elaboração dos inquéritos de satisfação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar diligências junto dos decisores políticos com vista a potenciar a criação de mais e melhores infra-estruturas de acordo com as necessidades dos investidores; • Actuar junto das representações portuguesas no estrangeiro, no sentido de apoiarem as iniciativas da plataforma FNP. • Actuar internamente na promoção do sector do <i>Nearshoring</i> de forma a incentivar a procura dos RH por estas actividades.
Advogados	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar os clientes FNP na resolução dos litígios que possam surgir, das mais variadas índoles (e.g. laborais, fiscais, etc...) 	
Consultoras de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o FNP com informação actual sobre as melhores práticas do sector de actuação dos clientes FNP a fim de potenciar o seu desenvolvimento; 	
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de formações específicas na empresa (e.g. estágios curriculares, formação executiva, ...) • Desenvolvimento de iniciativas que estimulem a colaboração entre instituições de ensino e empresas investidoras; 	
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura mediática e disseminação nacional e internacional dos casos de sucesso; 	

Métricas de Avaliação de Desempenho

O desenho dos indicadores de desempenho está suportado nos objectivos estratégicos definidos, dos quais emergem quatro dimensões de análise



Absolutamente fundamental na actuação do FNP é a garantia da confidencialidade completa dos projectos de investimento em fase de decisão.

Indicadores de desempenho que visam analisar o impacto económico e financeiro da actividade do FNP

Nome do Indicador	Racional	Detalhe
Económico-Financeiro	Aferir o retorno financeiro resultante da actividade da plataforma FNP e providenciar informação detalhada que auxilie os esforços de captação	Frequência: Anual

Nome do Sub-Indicador	Racional	Fórmula de cálculo	Fonte de Informação
Nº de empregos directos criados	Avaliar o impacto do FNP na empregabilidade nacional e regional	-	Seg. Social, Empresa*
Situação contratual prévia e actual dos colaboradores contratados pelo investidor	Avaliar o impacto do FNP na empregabilidade nacional e regional	-	Seg. Social, Empresa*
Riqueza criada (óptica da distribuição)	Avaliar o impacto das actividades do FNP na economia nacional	Σ empregos líquidos directos criados x valor respectiva remuneração	Seg. Social, Empresa*
Volume de Investimento	Avaliar o impacto das actividades do FNP em termos de captação de fundos estrangeiros	Σ do montante investido em cada projecto	Empresa*
Receitas de Impostos anuais dos clientes FNP	Avaliar a receita tributária directa das actividades dos investidores em Portugal	Σ valor pago em impostos	Empresa*, Ministério das Finanças
Salário médio em novos investimentos	Comparar a remuneração oferecida dos investidores com outras actividades diferentes.	-	Empresa*

* Via inquérito previamente protocolizado com o cliente e conduzido pelo FNP

Indicadores que visam avaliar o desempenho do FNP e analisar a satisfação do cliente

Nome do Indicador	Racional	Detalhe
Cliente	Aferir o nível de satisfação do investidor e obter informação para processos de melhoria e desenvolvimento	Frequência: Semestral

Nome do Sub-Indicador	Racional	Fórmula de cálculo	Fonte de Informação
País de origem do investidor	Avaliar os países com maior potencial de investimento	-	
Nível de satisfação	Avaliar o desempenho global do FNP e as condições de fixação do cliente	Δ Volume de Negócios Inquérito	Empresa*, Ministério das Finanças
Factores críticos de decisão	Avaliar os factores que mais influenciaram a decisão do cliente por Portugal	-	Empresa*

* Via inquérito previamente protocolizado com o cliente e conduzido pelo FNP

Indicadores de desempenho que visam avaliar a *performance* do FNP (1/2)

Nome o Indicador	Racional	Detalhe
Eficiência Operacional	Aferir o nível de eficiência operacional da plataforma FNP identificando áreas objecto de possíveis acções de melhoria	Frequência: Anual

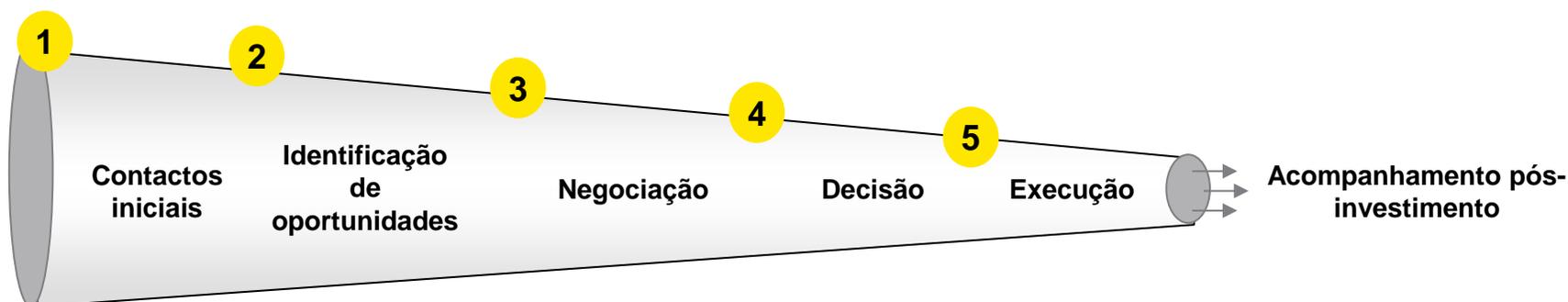
Nome do Sub-Indicador	Racional	Fórmula de cálculo	Fonte de Informação
Taxa de sucesso das oportunidades	Avaliar o desempenho global do FNP	$(\sum \text{oportunidades bem sucedidas} / \sum \text{oportunidades}) \times 100$	FNP
Peso de cada meio no contacto com o cliente	Importância de cada meio no contacto com o cliente	# de vezes que o meio é utilizado / total de contactos com o cliente	FNP
Nº de empregos por projecto	Detalhar a informação sobre o projecto específico	-	Seg. Social, Empresa*
Nº de empregos líquidos criados	Avaliar o impacto do FNP na empregabilidade nacional e regional	$\sum \text{Emprego criado por novos projectos} - \sum \text{emprego perdido em projectos estabelecidos}$	Seg. Social, Empresa*
Tempo de retenção dos clientes	Avaliar o desempenho da actividade de acompanhamento	-	

* Via inquérito devidamente protocolizada e conduzido pelo FNP

Indicadores de desempenho que visam avaliar a *performance* do FNP (2/2)

Nome o Indicador	Racional	Detalhe
Eficiência Operacional	Aferir o nível de eficiência operacional da plataforma FNP identificando áreas objecto de possíveis acções de melhoria	Frequência: Anual

Nome do Sub-Indicador	Racional	Fórmula de cálculo	Fonte de Informação
# de contactos exploratórios	Avaliar o desempenho da actividade de prospecção	-	FNP
Taxa de sucesso dos contactos exploratórios	Aferir a taxa de sucesso dos contactos iniciais	$\frac{\text{\# de oportunidades identificadas}}{\text{\# total de contactos exploratórios}}$	FNP
Taxa de sucesso das oportunidades identificadas	Aferir a percentagem de oportunidades que seguem para negociação	$\frac{\text{\# de oportunidades negociadas}}{\text{\# total oportunidades identificadas}}$	FNP
Taxa de sucesso dos projectos em negociação	Aferir a percentagem de negociações ganhas	$\frac{\text{\# de projectos capturados}}{\text{\# total de projectos em negociação}}$	FNP

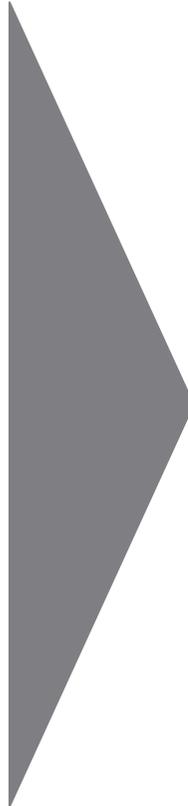


Sistemas de Informação

Os sistemas de informação de suporte à actividade do FNP baseiam-se num conjunto de bases de dados macro e micro económicos e empresariais

Bases de Dados

- Bases de dados internacionais
 - ThomsonONE
 - Business Monitor
 - EMIS
 - Company Infogator
 -
- Bases de dados empresariais nacionais
 - Informa D&B
 -
- Bases de dados económicos
 - Pordata
 - Central de Balanços (BdP)
 - INE
 - Consultoras
 - ...



Aplicabilidade

- Identificação de empresas-alvo para campanhas de promoção;
- Envio de material de promoção (brochuras, cd's/dvd's);
- Convites para eventos relevantes;
- Visitas de prospecção;

- Identificação e criação de uma base de dados própria com parceiros de negócio para os potenciais investidores;

- Análise de tendências macro e microeconómicas;
- Inclusão e actualização da informação nos meios de comunicação.

Tão importante como as bases de dados externas é a base de dados da própria plataforma FNP. Será fundamental para providenciar uma resposta rápida e relevante aos investidores e clientes.

As ferramentas de suporte tecnológico a utilizar pelo FNP devem estar completamente integradas com os sistemas operacionais do FNP e devem permitir acesso rápido à informação, fiabilidade e segurança de armazenamento (1/2)

Requisitos Funcionais

I. Integração com sistemas operacionais do FNP

1. Integração informacional bidireccional com sistemas operacionais da FNP;
2. Acesso num só local de todas as informações relevantes no âmbito de actuação do FNP;
3. Integração funcional com outros sistemas de suporte do FNP (e.g. funcionalidades de *workflow*, funcionalidades de Gestão Documental, etc.);
4. Sincronização de perfis aplicativos com as regras de gestão de grupos de utilizadores e autorizações;
5. Integração com *Data Storage* e *Cloud Computing*.

II. Administração aplicacional

1. Administração de utilizadores;
2. Administração de perfis: regras de visibilidade de registos e funcionalidades;
3. Administração de regras de gestão de estado do processo;
4. Administração de regras de níveis de serviços;
5. Administração de alertas e notificações;
6. Função *Help* e tutorial de suporte ao utilizador;
7. Armazenamento de dados por período de tempo indefinido com possibilidade de acesso on-line.

As ferramentas de suporte tecnológico a utilizar pelo FNP devem estar completamente integradas com os sistemas operacionais do FNP e devem permitir acesso rápido à informação, fiabilidade e segurança de armazenamento (2/2)

Requisitos Funcionais

III. Reporting

1. Geração manual e automática de relatórios;
2. Calendarização de geração de relatórios para grupos, listas de distribuição ou utilizadores individuais;
3. Disponibilização de *dashboards* de informação de oportunidades e clientes;
4. Exportação de listas para formatos genéricos (e.g. pdf, xls, doc, ppt, etc....);
5. Disponibilização de relatórios de gestão (e.g. Relatórios de avaliação da performance do FNP, métricas relacionadas com investimento capturados ou a capturar, ...).

IV. Workflow e delegação de responsabilidades

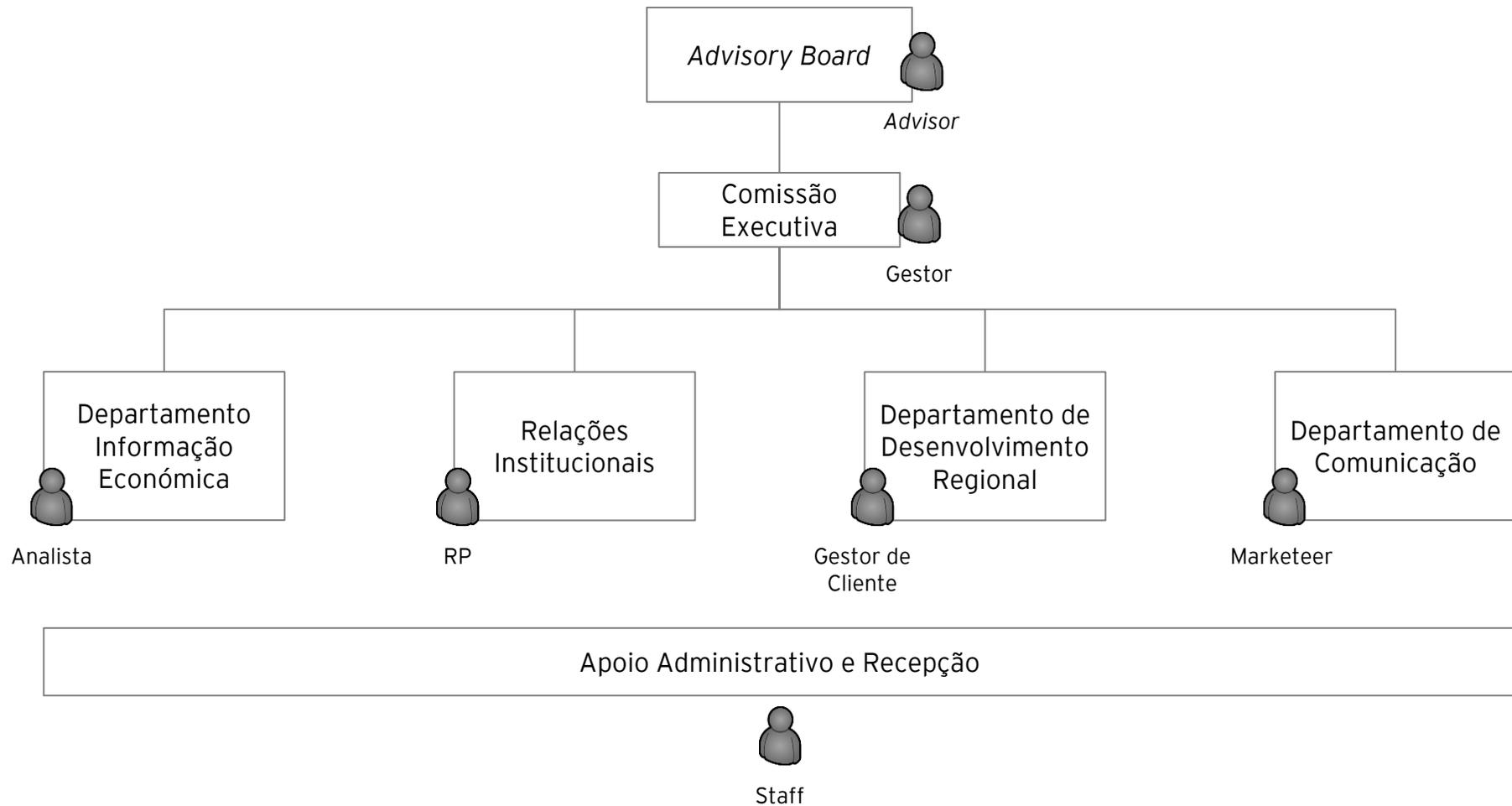
1. Encaminhamento manual ou automático das oportunidades;
2. Delegar baseado em regras de *skills*;
3. Delegar baseado em regras de disponibilidade;
4. Delegar grupos, listas de distribuição ou utilizadores individuais;
5. Disponibilizar um histórico de acções (e.g. intervenientes, estado, resultados, etc...).

V. Gestão documental

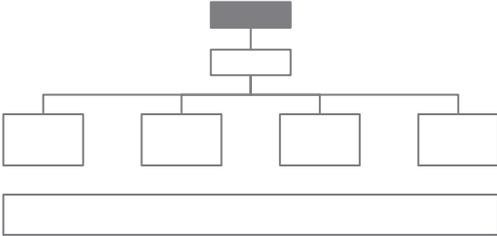
1. Capacidade de armazenamento em plataforma de gestão documental;
2. Anexação automática de documento (papel ou electrónico) às oportunidades e clientes existentes independentemente do seu canal de origem e ao longo de todo o processo;
3. Anexação automática de documentos via digitalização.

Modelo Organizacional

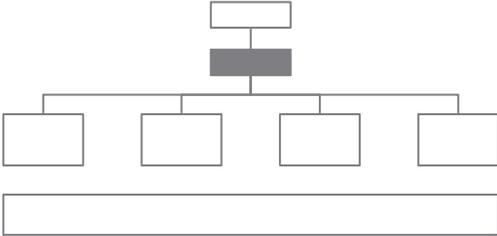
A estrutura organizacional do FNP compreende um conjunto de funções específicas com responsabilidades e perfis definidos



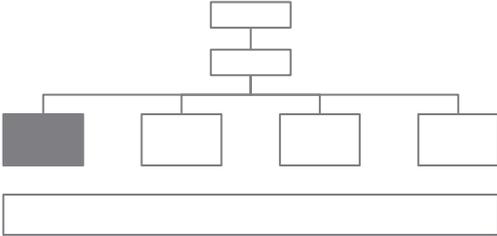
O “*Advisory Board*” deverá ser constituído por altos representantes de todos os *stakeholders* de forma a potenciar o sucesso da plataforma, devendo reunir mensalmente sobre os assuntos do FNP

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="286 363 495 391"><i>Advisory Board</i></p> 	<ul data-bbox="696 357 1995 740" style="list-style-type: none">• Definir a estratégia de actuação da plataforma FNP;• Assegurar financiamento para as actividades da plataforma;• Desenvolver actividades de influência junto dos principais agentes decisores;• Definir a constituição da comissão executiva e o seu plano remuneratório;• Aprovar o plano anual de actividades proposto pela comissão executiva e garantir o seu cumprimento;• Analisar as sugestões de melhoria propostas pela comissão executiva;• Controlar a actuação da comissão executiva e avaliar o seu desempenho global.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="331 1225 427 1252"><i>Advisor</i></p>	<ul data-bbox="696 927 1809 1358" style="list-style-type: none">• CEO's de grandes empresas nacionais;• CEO's de grandes empresas multinacionais sediadas em Portugal;• Directores de Universidades, centros de pesquisa e observatórios nacionais;• Responsáveis por outras agências de investimento;• Directores de fundos de investimento;• Administradores de bancos de investimento;• Membros de administração de câmaras de comércio;• Representantes políticos;• Senior partners de consultoras mundiais.

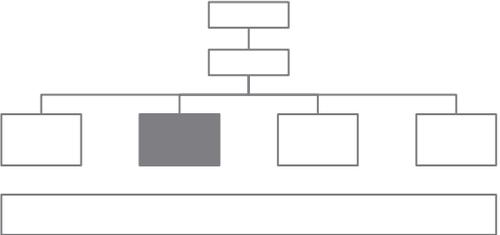
A responsabilidade da gestão quotidiana da plataforma recai sobre os gestores da comissão executiva, nomeada pelo *Advisory Board*

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="259 363 524 391">Comissão Executiva</p> 	<ul data-bbox="701 304 2123 842" style="list-style-type: none">• Implementar a estratégia definida pelos encarregados de governação;• Realizar o plano anual de actividades de acordo com a estratégia definida pelo <i>advisory board</i>, a submeter à sua aprovação.• Definir, em conjunto com os restantes departamentos, os critérios de selecção de empresas para abordagem inicial;• Representar oficialmente a plataforma FNP no decurso das suas actividades;• Definir as métricas de avaliação da <i>performance</i> da plataforma;• Avaliar o desempenho da plataforma quer a nível institucional quer a nível individual;• Controlar e gerir os recursos da plataforma;• Assegurar a adequação das ferramentas de trabalho dos vários departamentos;• Efectuar auditorias internas, propor sugestões de alterações com vista à melhoria contínua dos processos ao <i>advisory board</i> e implementar as sugestões aceites;• Cumprir com outras tarefas que possam ser apontadas pelo <i>Advisory board</i>.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="342 1225 423 1252">Gestor</p>	<ul data-bbox="701 1050 2123 1252" style="list-style-type: none">• Formação superior preferencialmente nas áreas da gestão, economia ou engenharia;• Excelente capacidade de comunicação em inglês (falado e escrito) valorizando-se conhecimentos em línguas adicionais.• Profundos conhecimentos nos sectores de actuação da plataforma FNP.• Capacidade de influência e persuasão ao nível institucional e político.

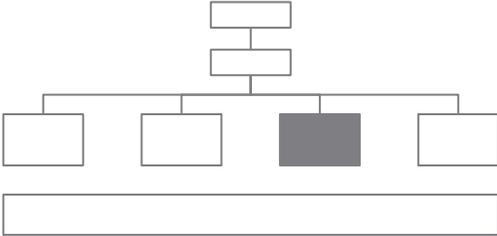
O departamento de informação económica actua como elemento prospectador e agregador de informação que servirá de suporte ao longo de todas as actividades da plataforma

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="315 344 470 408">Informação Económica</p> 	<ul data-bbox="701 352 2145 751" style="list-style-type: none">• Captar, analisar e coligir informação económica de suporte às actividades da plataforma FNP;• Actualizar as bases de dados internas da plataforma FNP;• Procurar obter outras informações importantes para o processo de fixação ou desenvolvimento do cliente;• Conduzir estudos relevantes na área do <i>nearshoring</i> que sirvam de suporte às actividades promocionais da plataforma FNP, assim como análises aos factores relevantes de atracção de investimento evidenciando oportunidades de melhoria a implementar.• Identificar as empresas-alvo de actuação da plataforma FNP de acordo com os critérios definidos em conjunto com os outros departamentos e comissão executiva.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="331 1225 434 1251">Analista</p>	<ul data-bbox="701 1046 2136 1254" style="list-style-type: none">• Pessoas com formação superior preferencialmente nas áreas da gestão, economia ou engenharia.• Excelente capacidade de comunicação em inglês (falado e escrito) valorizando-se conhecimentos em línguas adicionais.• Domínio das ferramentas de <i>ms office</i>, nomeadamente <i>word</i> e <i>excel</i>.• Capacidade de planeamento, organização e pensamento crítico.

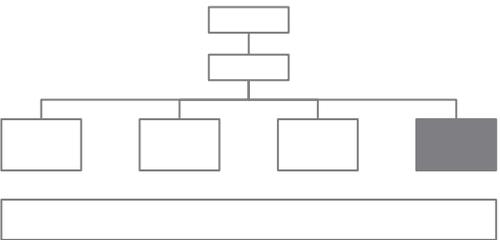
O departamento de relações institucionais será o elemento de ligação entre a plataforma FNP e outras entidades relevantes e a sua actividade serve de suporte a todos os outros departamentos

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="302 347 481 406">Relações Institucionais</p> 	<ul data-bbox="705 459 2157 790" style="list-style-type: none">• Estabelecer protocolos de colaboração com entidades relevantes para as actividades da plataforma FNP (municípios, universidades, câmaras do comércio, agências de investimento, etc...);• Responder às solicitações de outras agências e entidades;• Agir como facilitador junto das representações portuguesas no estrangeiro, apoiando o âmbito do trabalho dos restantes departamentos da plataforma FNP;• Desenvolver uma rede de parceiros e fornecedores relevantes tanto para a plataforma FNP como para os seus clientes.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="365 1225 400 1251">RP</p>	<ul data-bbox="705 1045 2123 1295" style="list-style-type: none">• Deverá ser dada preferência a pessoas com formação nas áreas da ciência política e relações internacionais.• Excelente capacidade de comunicação em inglês (falado e escrito) valorizando-se conhecimentos em línguas adicionais.• Boa capacidade de relacionamento interpessoal, dinamismo e pro-actividade.

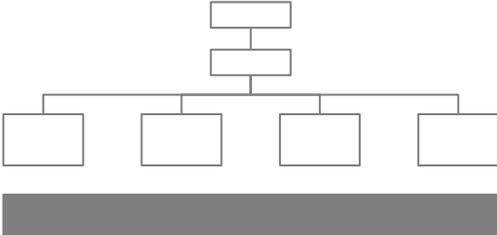
Nuclear na plataforma FNP o departamento de desenvolvimento regional tem como principal responsabilidade a captação e acompanhamento de oportunidades de investimento para Portugal

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="277 344 510 408">Desenvolvimento Regional</p>  <p>The organizational chart shows a hierarchy starting with a box at the top, followed by two boxes, then four boxes in a row, and finally a wide box at the bottom. The third box from the left in the second row is highlighted in grey.</p>	<ul data-bbox="703 309 2123 1145" style="list-style-type: none">• Desenvolver uma relação de longa duração com o potencial investidor, estudando e compreendendo todas as necessidades e requisitos deste;• Coordenar as acções de promoção directas no cliente, nomeadamente através da entrega de informação relevante actualizada sempre que se justificar e o mais rapidamente possível;• Satisfazer as necessidades do potencial investidor ao nível de informação adicional que possa ser necessária, o mais brevemente possível;• Organização e acompanhamento de visitas do cliente ao país. É recomendável que incluam (se possível) visitas a outros investidores já estabelecidos e a potenciais fornecedores. É importante também que se mostre não só o ambiente de negócios da região mas também toda a sua envolvente sociocultural• Apoiar a fixação do cliente no país através de acções de desburocratização junto das autoridades locais;• Apoiar nos processos de recrutamento e selecção de pessoal;• Garantir o cumprimento das necessidades logísticas dos colaboradores expatriados do investidor (casa, carro, matrículas em escolas, infantários ou creches, etc...)• Visitar regularmente o cliente e aferir as eventuais necessidades que possam ter surgido;• Fornecer ao cliente informação relevante e actualizada;• Canalizar esforços no crescimento do cliente e reinvestimento;• Fomentar a cooperação e colaboração entre investidores e utilizar as empresas já fixadas como “embaixadores” para outros investidores.• Visitar e promover o desenvolvimento da rede de fornecedores do cliente, aumentando assim os seus custos de relocalização.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="277 1369 488 1394">Gestor de Cliente</p>	<ul data-bbox="703 1230 2123 1382" style="list-style-type: none">• Deverá ser dada preferência a pessoas com formação nas áreas da economia e gestão.• Excelente capacidade de comunicação em inglês (falado e escrito) valorizando-se conhecimentos em línguas adicionais.• Boa capacidade de relacionamento interpessoal, dinamismo e pro-actividade.

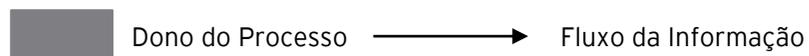
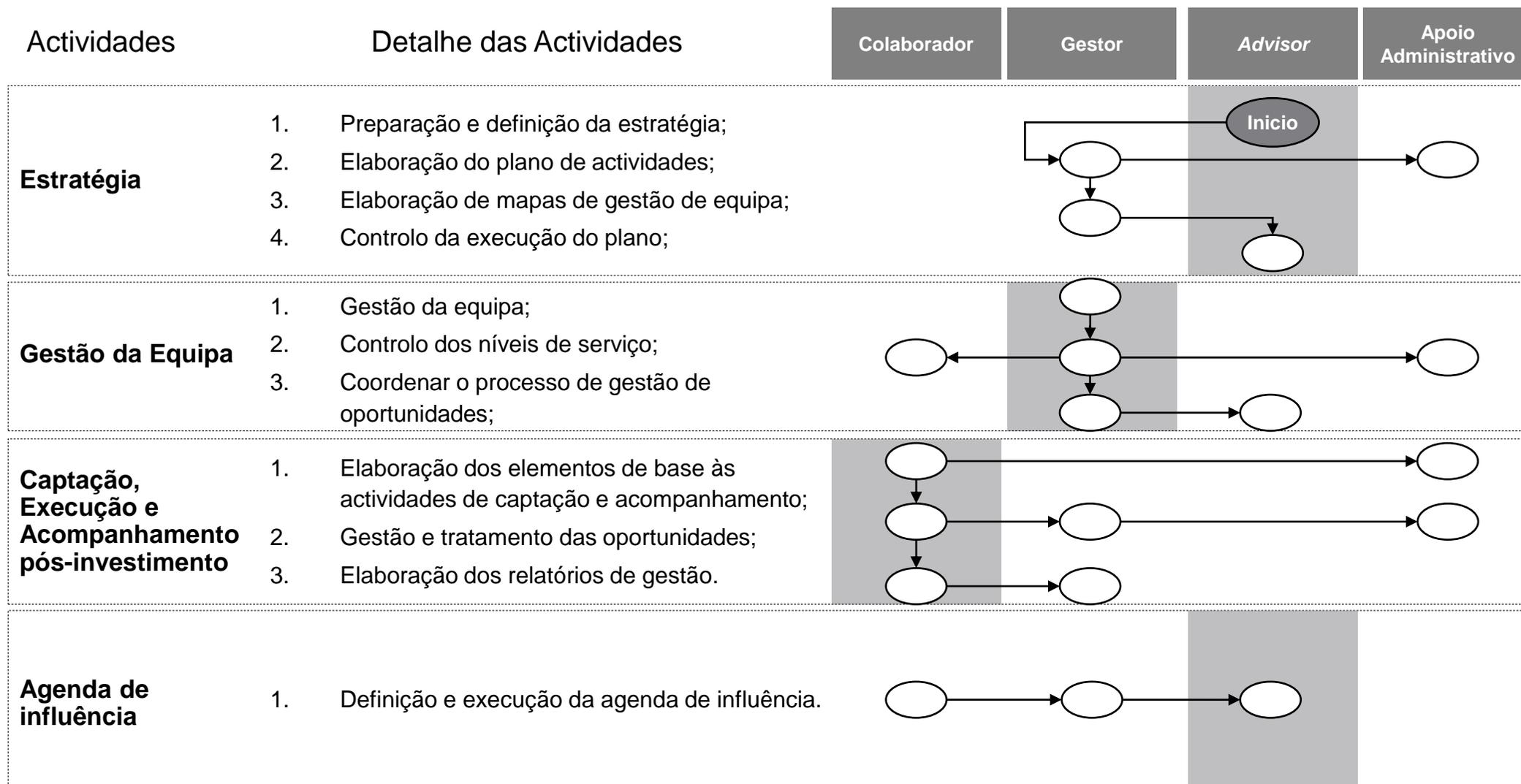
O departamento de comunicação é responsável, entre outras coisas, pela gestão da imagem da plataforma junto do público e investidores

Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="302 359 481 391">Comunicação</p> 	<ul data-bbox="705 319 2105 758" style="list-style-type: none">• Transformar e adaptar a informação recolhida pelo departamento de informação económica em materiais entregáveis aos clientes e potenciais investidores;• Organizar e gerir eventos promocionais em território nacional e internacional, de acordo com o plano de actividades definido;• Gerir os diversos canais de comunicação com o cliente e potencial investidor com o encaminhamento dos assuntos suscitados aos departamentos responsáveis;• Gerir a imagem e marca da plataforma nos meios de comunicação e plataformas sociais;• Cooperar com outras entidades na organização e promoção de eventos relevantes para o FNP;• Identificar eventos nacionais e internacionais para participação/presença;
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="324 1220 448 1252">Marketeer</p>	<ul data-bbox="705 1053 2150 1220" style="list-style-type: none">• Deverá ser dada preferência a pessoas com formação nas áreas criativas do marketing, publicidade ou design;• Excelente capacidade de comunicação em inglês (falado e escrito) valorizando-se conhecimentos em línguas adicionais.

O apoio administrativo e recepção para além da transversalidade aos restantes departamentos, é um canal de contacto entre FNP e Investidor/Cliente

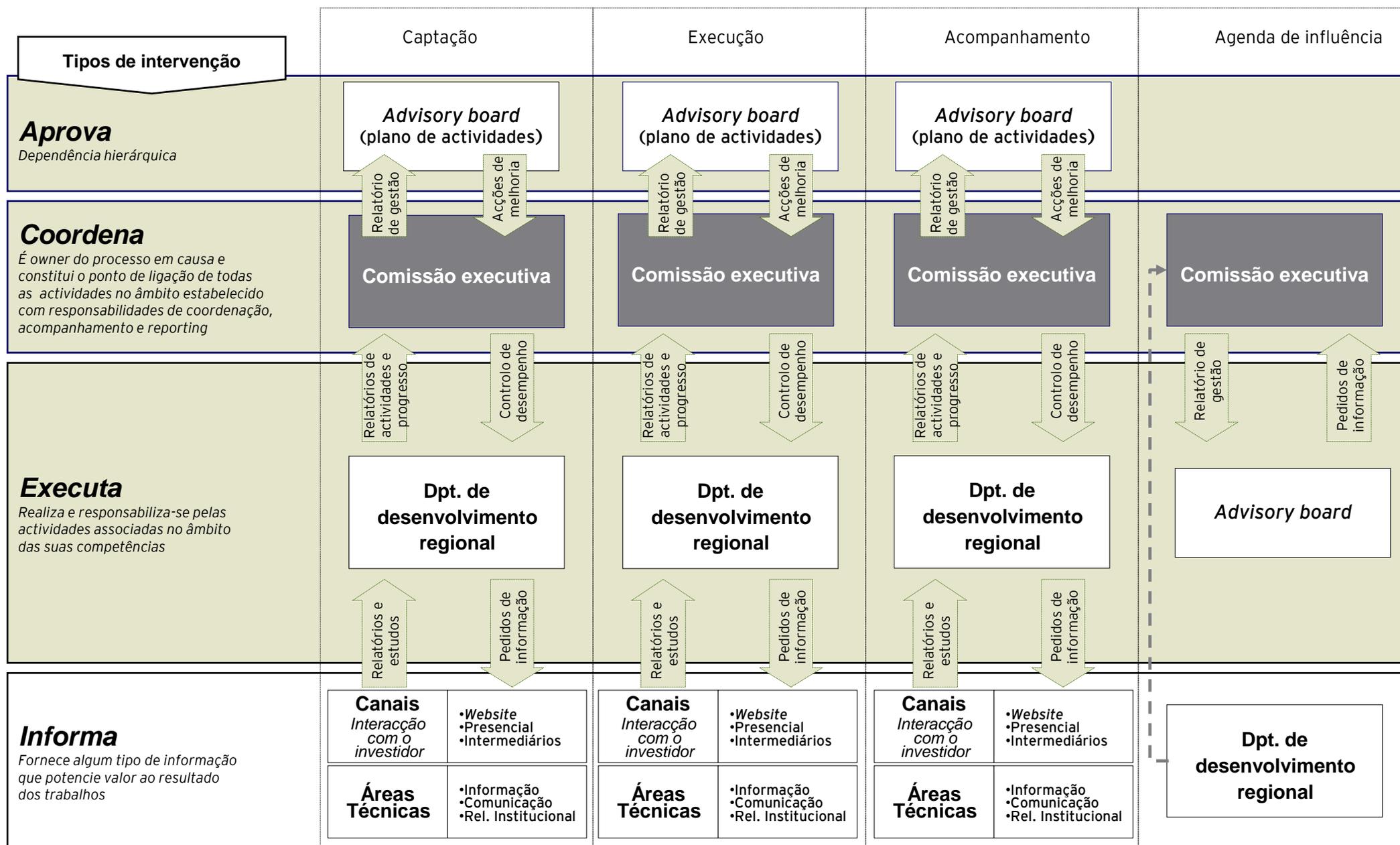
Departamento	Funções e responsabilidades
<p data-bbox="174 363 613 391">Apoio Administrativo e Recepção</p> 	<ul data-bbox="701 323 2089 802" style="list-style-type: none">• Atendimento telefónico, registo e encaminhamento das chamadas;• Recepção presencial de investidores, clientes e outros <i>stakeholders</i>;• Gestão da agenda dos elementos do FNP, nomeadamente colaboradores na área das relações institucionais e gestores de cliente;• Marcação e preparação de reuniões;• Despacho de correspondência;• Organizar e manter ficheiros e dossiês da plataforma;• Organização dos contactos da plataforma;• Gestão da caixa de correio electrónico da plataforma com encaminhamento dos e-mails;• Apoio generalizado aos colaboradores da plataforma.
Interveniente	Perfil
 <p data-bbox="353 1225 412 1252">Staff</p>	<ul data-bbox="701 978 2152 1361" style="list-style-type: none">• Poder-se-á dar preferência a pessoas com formação em técnicas de secretariado, não sendo no entanto factor fundamental;• Deverá ser uma pessoa pró-activa, organizada e com sentido de responsabilidade;• Boa capacidade de memorização, forte tacto diplomático, capacidade de raciocínio lógico;• É imprescindível saber falar e escrever correctamente em português, sendo igualmente importante possuir bons conhecimentos da língua inglesa;• É ainda importante conhecimentos em informática na óptica do utilizador;• Discrição, boa apresentação e gosto pelas relações humanas.

A Matriz de Competências traduz as responsabilidades de execução das principais actividades



A estrutura central do FNP reside na sua comissão executiva que coordena todo o trabalho da plataforma

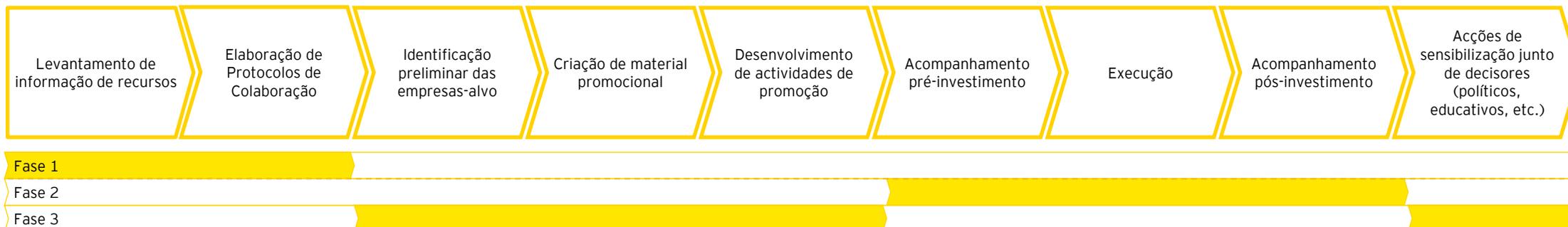
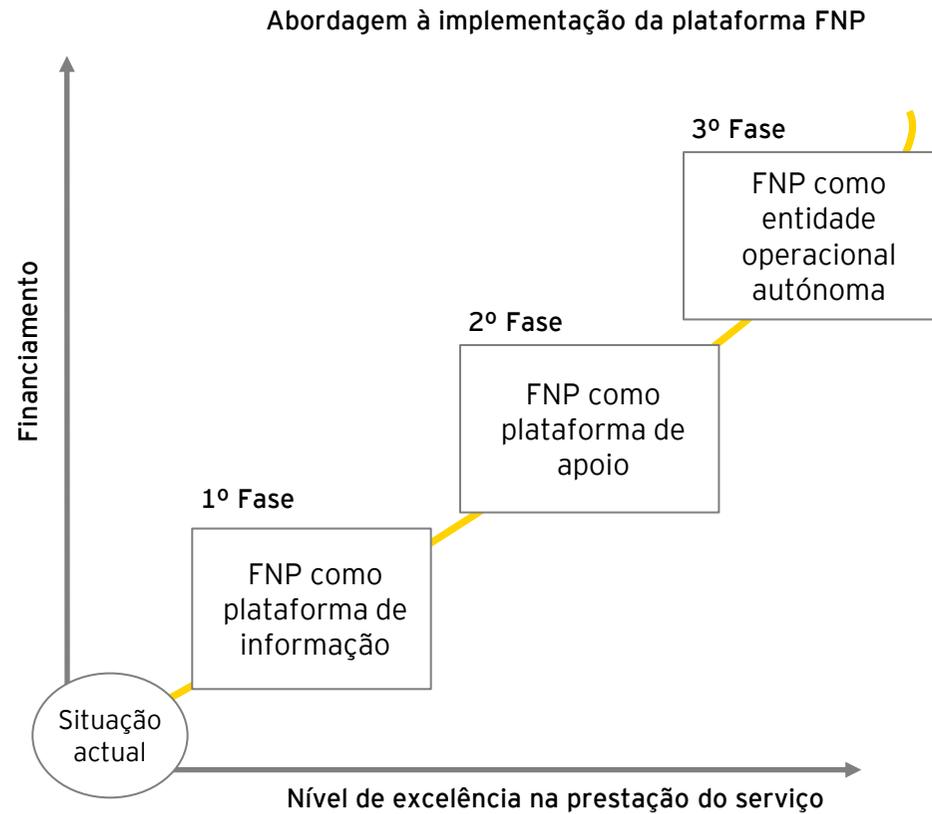
Não exaustivo



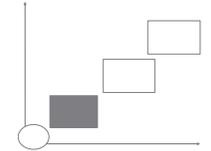
Promotor:

Plano de Implementação

O plano de implementação da plataforma contempla 3 fases que conduzirão a plataforma FNP a uma entidade totalmente operacional e autónoma



Na 1ª fase o FNP actuará como entidade de recolha de informação e actuará como apoio a outras entidades



1ª Fase: FNP como plataforma de informação



Numa primeira fase de implementação o FNP actuará como plataforma de informação, que servirá de apoio às iniciativas de outras entidades.

- Levantamento de informação de recursos;
- Criação da base de dados de suporte às futuras actividades da plataforma FNP;
- Início ao processo de celebração dos protocolos de colaboração entre a plataforma e as mais diversas entidades de actividades relevantes para os objectivos do FNP;

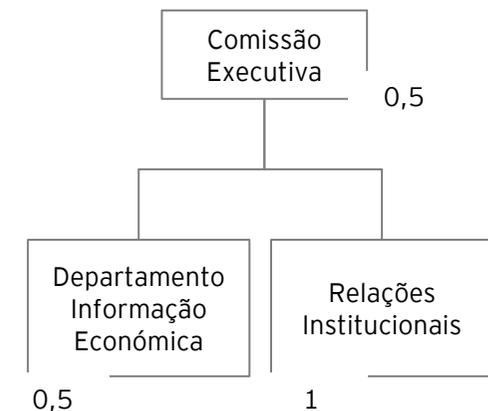
Esta primeira fase traduz-se pela activação do Departamento de Informação Económica e pela activação do Departamento de Relações Institucionais.

Recursos estimados nesta fase: 2 FTE's (Full-time equivalent)

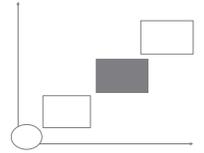
0,5 Analista/ 0,5 RP

0,5 RP/ 0,5 Gestor

Estrutura Organizacional do FNP: Fase 1



Mais do que servir informação, o FNP deverá procurar criar influência junto de outras entidades a fim de obter a responsabilidade de executar e acompanhar oportunidades identificadas



2ª Fase: FNP como plataforma de apoio



Estabelecidas as fundações do FNP, a próxima fase passa por apoiar operacionalmente outras entidades:

- Seguimento e apoio a oportunidades endereçadas por outras entidades;
- Apresentação da plataforma a empresas já instituídas;
- Início dos processos de acompanhamento pós-investimento a essas empresas;

Esta segunda fase implica a activação do Departamento de Desenvolvimento Regional.

Recursos estimados nesta fase: 1 FTE (Full-time equivalent)

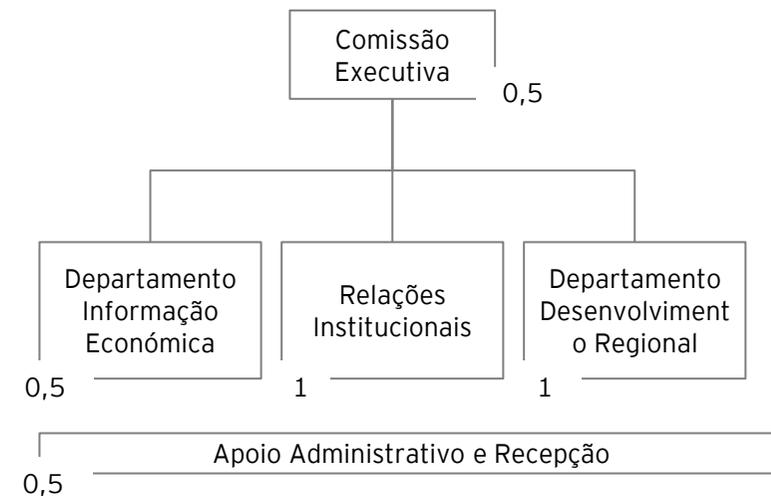
O apoio administrativo e recepção será feito mediante secretaria virtual

0,5 Analista/ 0,5 RP

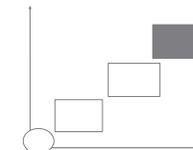
0,5 RP/ 0,5 Gestor

1 Gestor Cliente

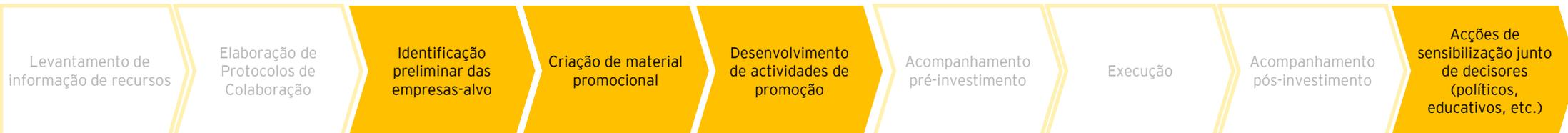
Estrutura Organizacional do FNP: Fase 2



Tendo já adquirido experiência e influência nos processos de execução e acompanhamento, a operacionalização completa do FNP passa pela realização dos seus próprios processos de captação de investimento



3ª Fase: FNP como entidade operacional autónoma



Tendo já uma estrutura base alicerçada e conhecimento do mercado português e das necessidades reais dos investidores, a última fase passa por tornar a plataforma FNP como entidade autónoma de captação de investimento estrangeiro para Portugal:

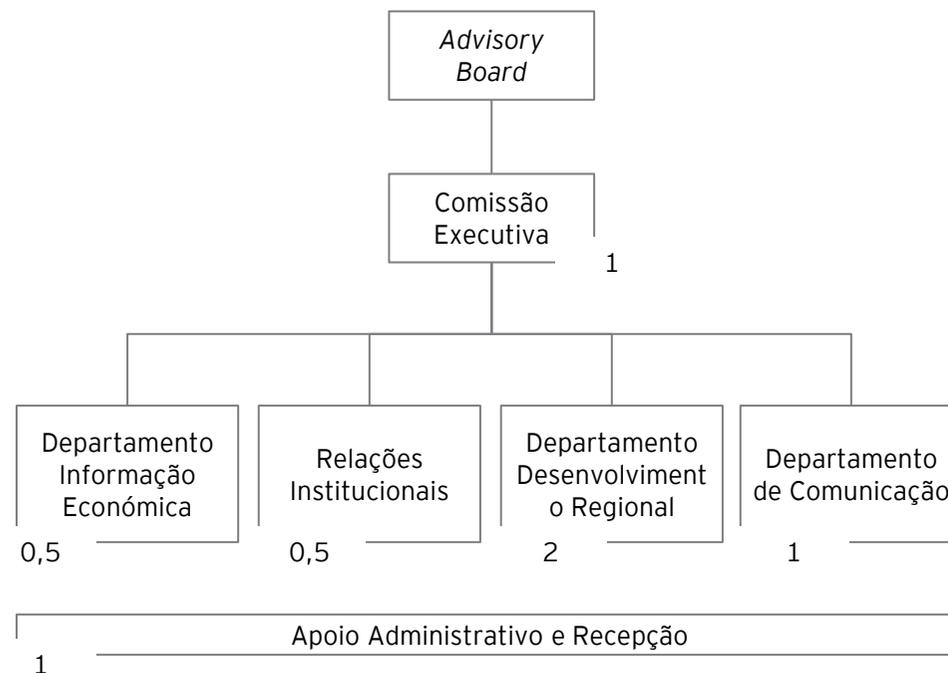
- Identificação preliminar das empresas-alvo;
- Criação do seu próprio material promocional;
- Desenvolvimento das suas próprias actividades de promoção para captação e identificação de oportunidades;
- Desenvolvimento de uma agenda de influência a exercer junto dos decisores públicos.

Para esta última fase é necessário a instituição do Departamento de Comunicação e a constituição de um "Advisory Board".

Recursos estimados nesta fase: 2 FTE's

- 0,5 Analista/ 0,5 RP
- 2 Gestor Cliente
- 1 Gestor
- 1 Marketeer

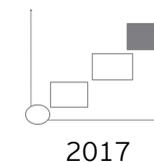
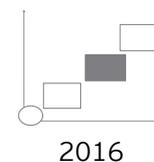
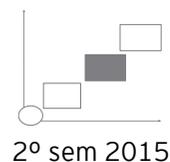
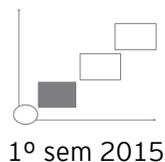
Estrutura Organizacional do FNP: Fase 3



Custos de arranque e implementação

O orçamento previsional do FNP segue a sua estratégia de implementação

Ilustrativo e Pendente de Validação

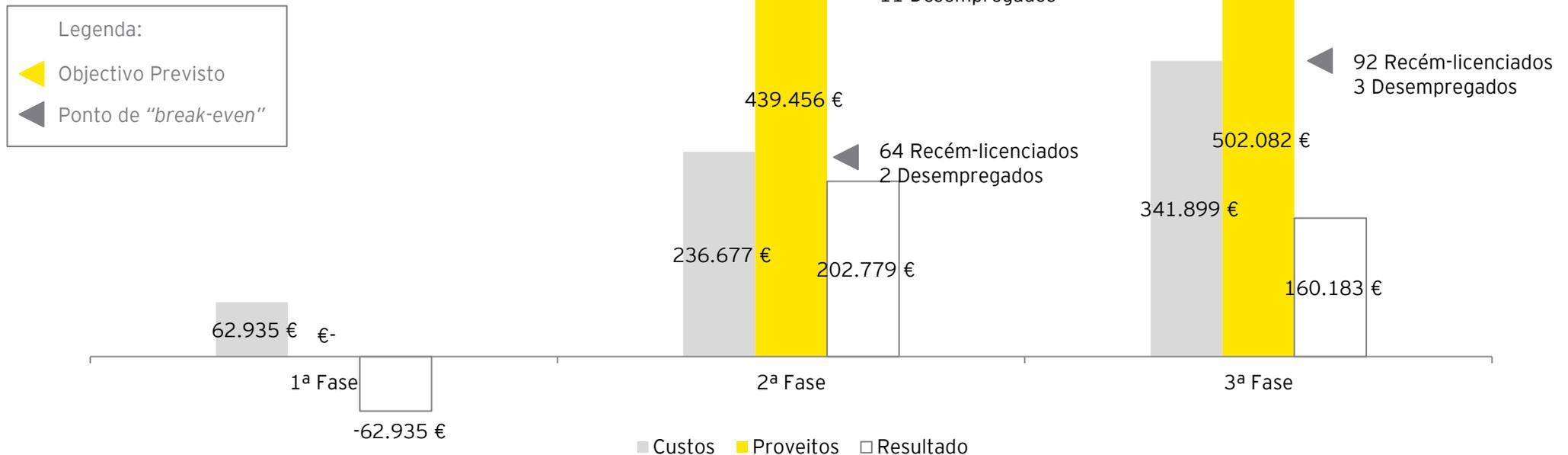


Rúbrica								
Infra estrutura								
Escritório		7.200 €		7.200 €		14.400 €		14.400 €
Material								
Telemóvel		207 €		252 €		477 €		837 €
Computador		2.661,97 €		3.549,29 €		- €		4.436,62 €
Website		5.000 €		50 €		100 €		100 €
Eventos e Publicidade		- €		- €		- €		50.000 €
Ajudas de Custo		5.000 €		7.500 €		7.500 €		12.500 €
Gastos com Pessoal	FTE's		FTE's		FTE's		FTE's	
Advisor	0	- €	0	- €	0	- €	8	34.652,86 €
Gestor	0,5	21.072,95 €	0,5	21.072,95 €	0,5	42.145,89 €	1	84.291,79 €
Analista	0,5	5.711,48 €	0,5	5.711,48 €	0,5	11.422,95 €	0,5	11.422,95 €
RP	1	14.151,64 €	1	14.151,64 €	1	28.303,28 €	0,5	14.151,64 €
Gestor de Cliente	0	- €	1	21.350,07 €	1	42.700,14 €	2	85.400,28 €
Marketeer	0	- €	0	- €	0	- €	1	22.845,90 €
Staff	0	- €	0,5	1.500 €	0,5	1.500 €	1	3.000 €
Outros Custos		1.930 €		1.930 €		3.860 €		3.860 €
Total		147.202,45€			152.409,26€			341.899,03€

Promotor:

Bastará ao FNP captar 1 operação de *Nearshore* por ano para assegurar o respectivo retorno financeiro*

*O investimento médio de uma operação em *Nearshore* gera cerca de 237 postos de trabalho**. Considerando apenas os impostos que incidem sobre o rendimento do trabalho, a captura de uma destas operações é suficiente para compensar os custos operacionais do FNP nos seus primeiros 3 anos de actividade



O acesso a financiamento por parte do FNP ficará facilitado se a plataforma se estabelecer na região Norte, uma vez que o *Nearshore* é um dos domínios prioritários da estratégia Norte2020 da CCDR-N.

Base de Cálculo:

Recém-licenciados e desempregos com vencimento anual de 8.400€. Solteiros sem dependentes onde se recupera anualmente:

- 2,919€ para a Seg. Social
- 409,17€ em IRS
- 6.523,30€ em subsídio de desemprego (465,95€x14 meses - valor médio de Agosto 2014 segundo dados da Seg. Social)

**Fonte: Valor médio obtido com base em *benchmark* efectuado

Benchmark - Polish Information and Foreign Investment Agency

Missão

Criar uma imagem positiva da Polónia em todo o mundo, promovendo os seus bens e serviços

Ilustrativo

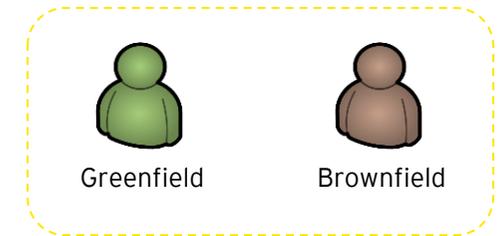
“Regional Investor Service Centers”

Modelo Operacional

Investidores



PAIIZ



- Elo de ligação entre a PAIIZ e as autoridades locais;
- Desenvolvimento e prospecção de informação regional actualizada (informação microeconómica regional);
- Melhorar a qualidade dos potenciais de investimento a nível regional;

- Apoio aos investidores em todos os procedimentos legais e administrativos;
- Fornecem acesso rápido a variada informação relativa a assuntos legais e de negócio relativos aos investimentos;
- Fomentam o estabelecimento de parcerias entre os investidores e empresas polacas;
- Suporte às empresas já estabelecidas na Polónia;

- Greenfield correspondem aos novos projectos empreendidos no país que englobam a construção e desenvolvimento de infra-estruturas;
- Brownfield correspondem aos projectos de expansão de estruturas existentes;

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Promoção

A adopção de uma postura pró-activa nos esforços de promoção da Polónia consubstancia-se num conjunto de actividades:

- Identificação dos sectores chave de actuação, em consonância com a politica do país;
- Compilação de informação sobre o ambiente macroeconómico da Polónia com ênfase nas vantagens competitivas do país no sector específico que pretendem captar;
- Contactam com associações empresariais dos mais variados países para o estabelecimento de contactos exploratórios com as empresas;
- Organização e participação em missões de comércio (entre 10/20 por ano) onde abordam o maior número possível de empresas dos sectores estratégicos com informação sobre as vantagens competitivas da Polónia no seu sector específico de actuação;
- Vídeos publicitários que enviam às empresas alvo;
- Organização e participação em eventos, seminários, congressos, onde fazem a promoção do país e das suas vantagens competitivas;
- Entrevistas nos media como forma de promoção da agência e dos seus sucessos;

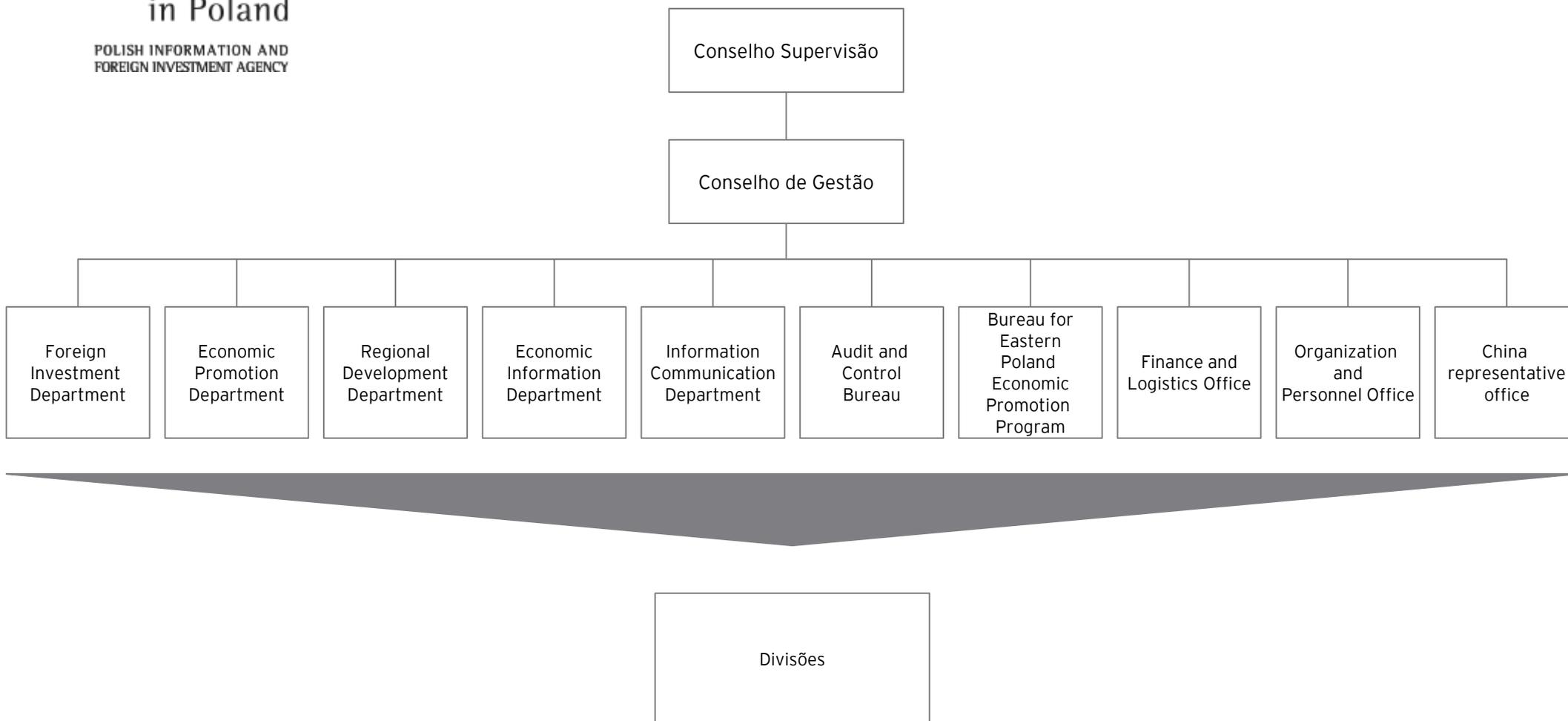
Acompanhamento

Estabelecido o contacto inicial com as empresas, a agência promove o relacionamento de longa duração e incentiva ao investimento na Polónia:

- Fornecem listagens com contactos e outros detalhes de potenciais fornecedores e parceiros;
- Fornecem listagens com locais disponíveis para fixação no país, incluindo imagens dos locais e plantas arquitectónicas obtidos através da actuação dos “Regional Investor Service Centers” e municípios;
- Organizam e promovem reuniões com os vários *stakeholders*;
- Organizam e apoiam as visitas dos investidores ao país (hotel, transporte, vistos, etc...)
- Medeiam processos de M&A, que se pode traduzir na elaboração de uma base de dados de empresas segundo critérios do cliente ou inclusivamente na abordagem inicial do processo de M&A;
- Organização de visitas anuais aos investidores estabelecidos onde providenciam apoio na resolução de eventuais conflitos que possam surgir (laborais, fiscais, etc...)

Polish Information and Foreign Investment Agency

Modelo de Governação



Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

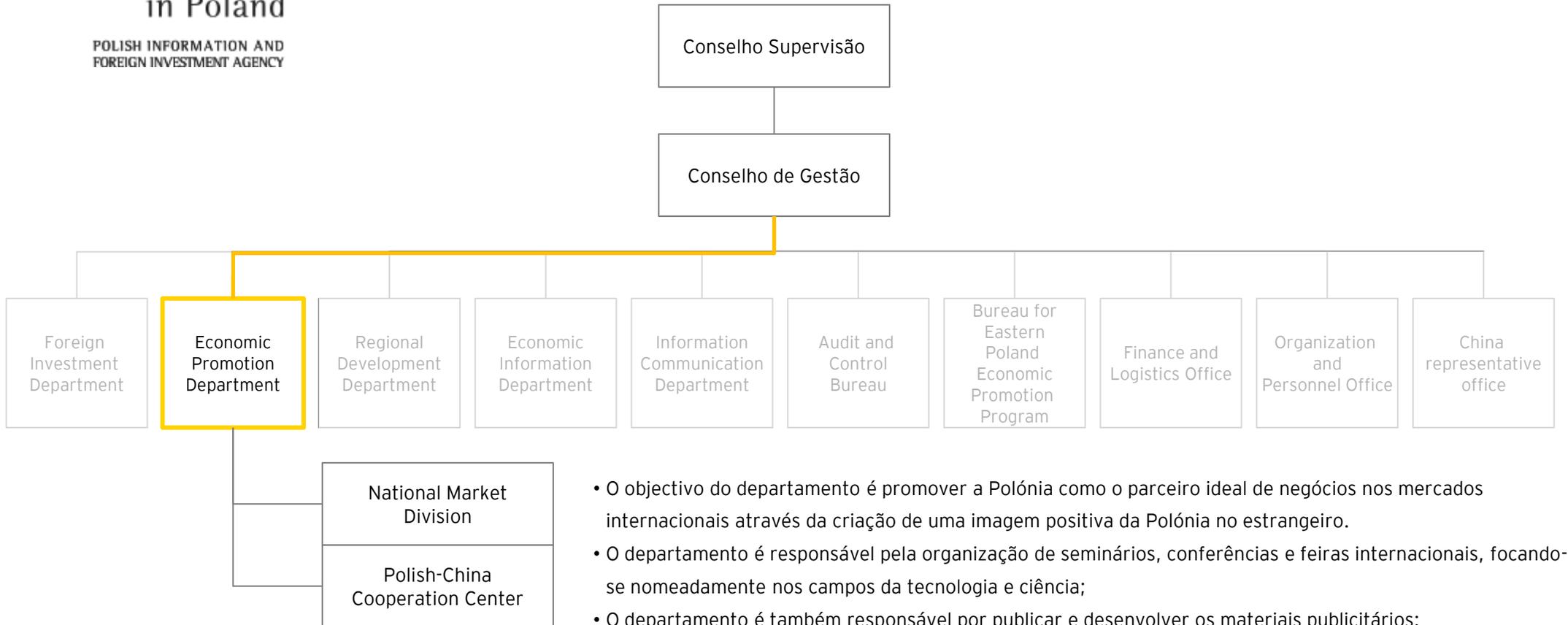
Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Governação*



- Encorajam as empresas a investir na Polónia e apoiam todo o processo de investimento.
- Os profissionais deste departamento estão presentes em todas as fases do processo de investimento, nomeadamente no aconselhamento sobre as melhores localizações para estabelecimento e auxiliando nos processos legais referentes ao investimento;
- O departamento coopera de forma próxima com todas as instituições major de finalidade semelhante;
- Também fornecem apoio pós-investimento;

Promotor:

Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Governação*



- O objectivo do departamento é promover a Polónia como o parceiro ideal de negócios nos mercados internacionais através da criação de uma imagem positiva da Polónia no estrangeiro.
- O departamento é responsável pela organização de seminários, conferências e feiras internacionais, focando-se nomeadamente nos campos da tecnologia e ciência;
- O departamento é também responsável por publicar e desenvolver os materiais publicitários;
- Procura ainda estabelecer relações de longo-prazo com investidores estrangeiros interessados em fazer negócios na Polónia, bem como com instituições publicas e ONG.
- O departamento está em permanente contacto com os media nacionais e internacionais, fornecendo-lhes informação actualizada acerca dos investimentos estrangeiros na polónia.

Promotor:

Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Governação*



Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Governação*

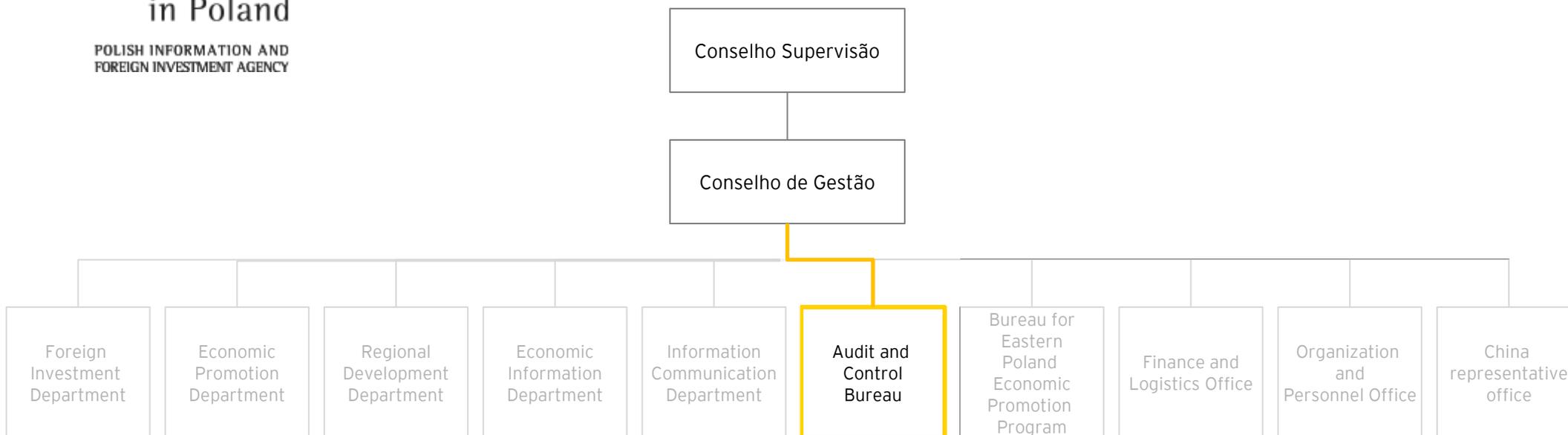


- O departamento de informação económica é o responsável por coligir, analisar e processar informação económica, incluindo a da própria agência.
- O departamento monitoriza os investimentos estrangeiros realizados na Polónia e tem uma base de dados de potenciais parceiros de negócio que oferecem aos investidores.
- O departamento procura uma ligação próxima com institutos de pesquisa e desenvolvimento;
- Mantém um ponto de contacto na OCDE.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Governação*



- Departamento de auditoria e controlo interno da Agência.
- O departamento é responsável, nomeadamente por:
 - Análise de risco referente às actividades da agência;
 - Planeamento e organização de auditorias internas;
 - Desenvolvimento de métricas de controlo e avaliação;
 - Desenvolvimento de sugestões de melhoria e implementação de sugestões aceites;
 - Coordenar os esforços com as autoridades de auditoria externa;
 - Cumprir com outras tarefas que possam ser apontadas pelo Conselho de Gestão ou pelo Presidente do Conselho de Gestão

Polish Information and Foreign Investment Agency *Modelo de Sustentabilidade*

Ministério da Economia

Conselho Supervisão

Conselho de Gestão

Foreign
Investment
Department

Economic
Promotion
Department

Regional
Development
Department

Economic
Information
Department

Information
Communication
Department

Audit and
Control
Bureau

Bureau for
Eastern
Poland
Economic
Promotion
Program

Finance and
Logistics
Office

Organization
and
Personnel
Office

China
representative
office

A agência é tutelada pelo Ministério da Economia que é o principal financiador da agência.

Este financiamento é calculado com base num contrato estabelecido entre o ministério e a agência e que traduz a remuneração da agência tendo por base o conjunto de iniciativas que se prevê que ocorram.

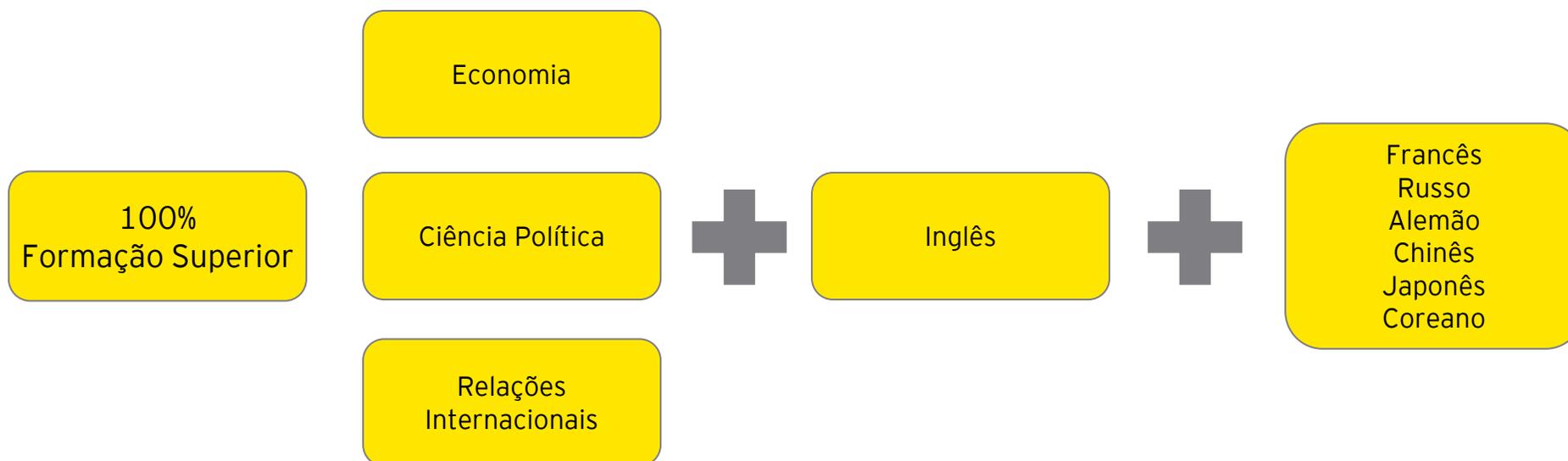
Outras fontes de financiamento incluem:

- Rendimentos provenientes do aluguer de espaços;
- Financiamentos patrocinados pela União Europeia

A agência é tratada como uma empresa particular de serviços, cujo principal cliente é o ministério da economia.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



Todos os colaboradores da agência têm formação superior. A área de formação adequada depende das funções do colaborador na agência. Devem falar fluentemente o Inglês, sendo factor preferencial o domínio de uma segunda língua.

Polish Information and Foreign Investment Agency *Parcerias e IT Tools de Suporte*

Parceiros Institucionais

Ministério da economia
Ministério dos negócios estrangeiros
Regional Investor Service Centers

Parceiros Internacionais

Embaixadas
Câmaras do comércio
Associações IPA
Outras agências IPA

Privados

Uma grande rede de empresas privadas actua como parceiros da agência:

- Consultoras (RH e Gestão)
- Imprensa
- Real Estate
- Advogados
- ...

IT tools de suporte

A agência utiliza sobretudo bases de dados já existentes de empresas e de dados macroeconómicos.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



Polish Information and Foreign Investment Agency *Histórias de Sucesso*



"Best combination of operating costs, business conditions, and friendly government"



"When HP decided to open up our Global Business Service Center in Wrocław 5 years ago, we believed we would hire 1000 graduates by 2010. Today we employ +2000 specialists whose skills and experience are highly valued by our customers. We discovered that the potential of Poland widely exceeded the original assumptions we had... this is key as it also allows us to look ahead with optimism."



"We are as committed to serving the Polish consumer today as we were in our first days in Poland in 1994 when we found out that the country had a sizable market, perspectives of joining the **EU**, which guaranteed political and economic stability, and a clear institutional framework for private investment."

*Fonte: Website PaililZ - Invest in Poland

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





Polish Information and Foreign Investment Agency *Histórias de Sucesso*



"Poland is perfect for businesses looking to cover the entire region: it is the natural gateway to the CEE, benefits of a large local market and large pool of skilled and hard-working people."



"MphasiS recently expanded into Poland for a nearshore presence (..) company wanted a presence in Poland because of the cultural similarities the area shared with some of its European clients, a more convenient time zone for them, and a better range of language skills to allow MphasiS to leverage more business across Europe."

*Fonte: Website PailiZ - Invest in Poland

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



13.05.2014

More than €1.5 billion will be invested in Poland thanks to 18 new investors and their successfully completed FDI projects supported by PAIilZ. The majority investments come from BPO.

They all can let to the creation of nearly 4,933 new jobs in the future.

Currently, PAIilZ supports 152 ongoing investment projects worth €2,997.45 m that should create over 31,700 new jobs.

10.06.2014

Since the beginning of 2014, 19 investment projects worth €1,5 billion have been completed with the PAIilZ support. Thus, soon 4965 new jobs should be created.

Currently, PAIilZ supports 154 investment projects worth €2998,45m in total, that in the future can deliver 32.500 new jobs.

Polish Information and Foreign Investment Agency 2014 Project Portfolio

País de origem do investidor	# de investimentos	Valor total do Investimento	Emprego Potencial
U.S.A	40	€543,65m	6.405
Alemanha	29	€530,65m	7.112
UK	10	€8.55m	1.425
França	9	-	-
Japão	9	-	-
China	6	-	-
India	6	-	-
Suécia	6	-	-
Coreia do Sul	6	-	-

Sector	# de projectos	Valor total do Investimento	Emprego Potencial
BPO	33	€23,75m	8.834
Automóvel	30	€1.344,25m	8.879
R&D	11	€19,5m	1.086
Aviação	10	-	-
Electrónica	8	-	-
Floresta	8	-	-

Dados relativos a 2014

Fonte: Outsourcing Portal

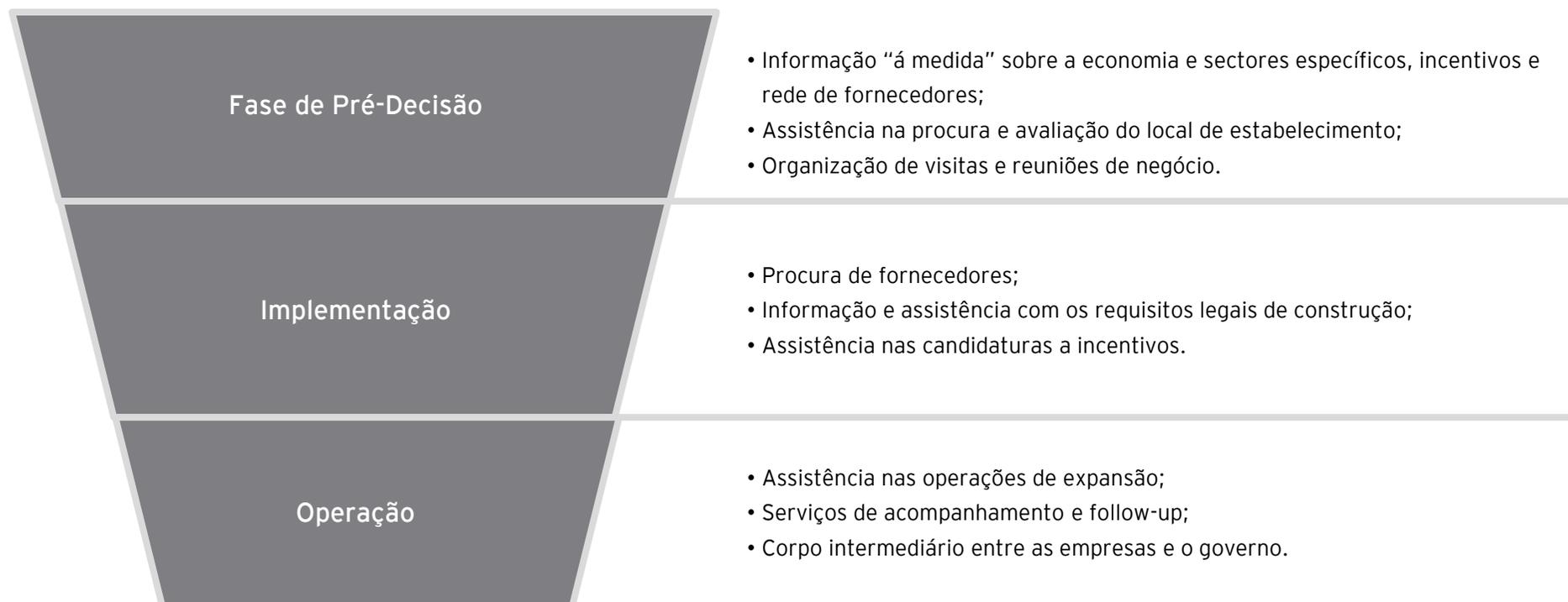
Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Benchmark - Hungarian Investment and Trade Agency

Missão

Promover e auxiliar as exportações das pequenas e médias empresas húngaras. Encorajar investimento estrangeiro na Hungria e auxiliar a expansão das empresas já estabelecidas.

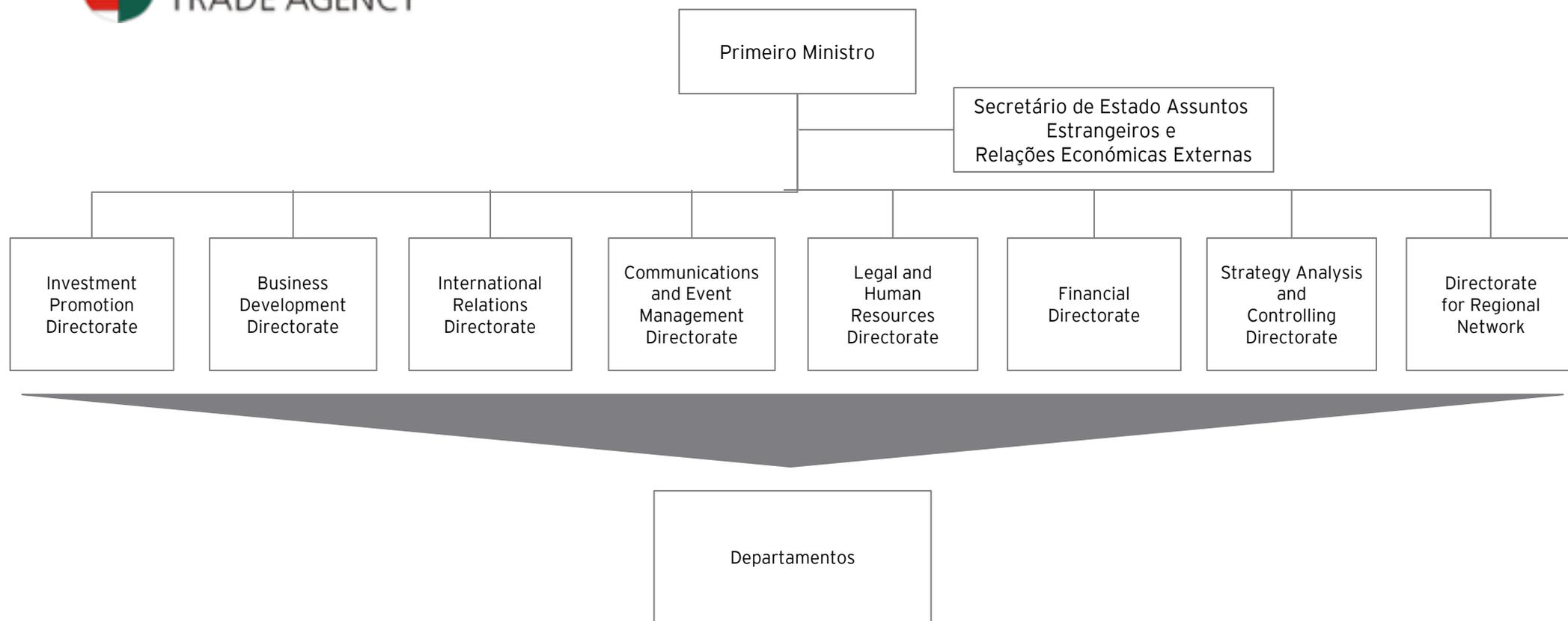


Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



Hungarian Investment and Trade Agency *Modelo de Governação*



150 Colaboradores
6 Escritórios nas maiores cidades do país
63 Representações em 49 países

Promotor:

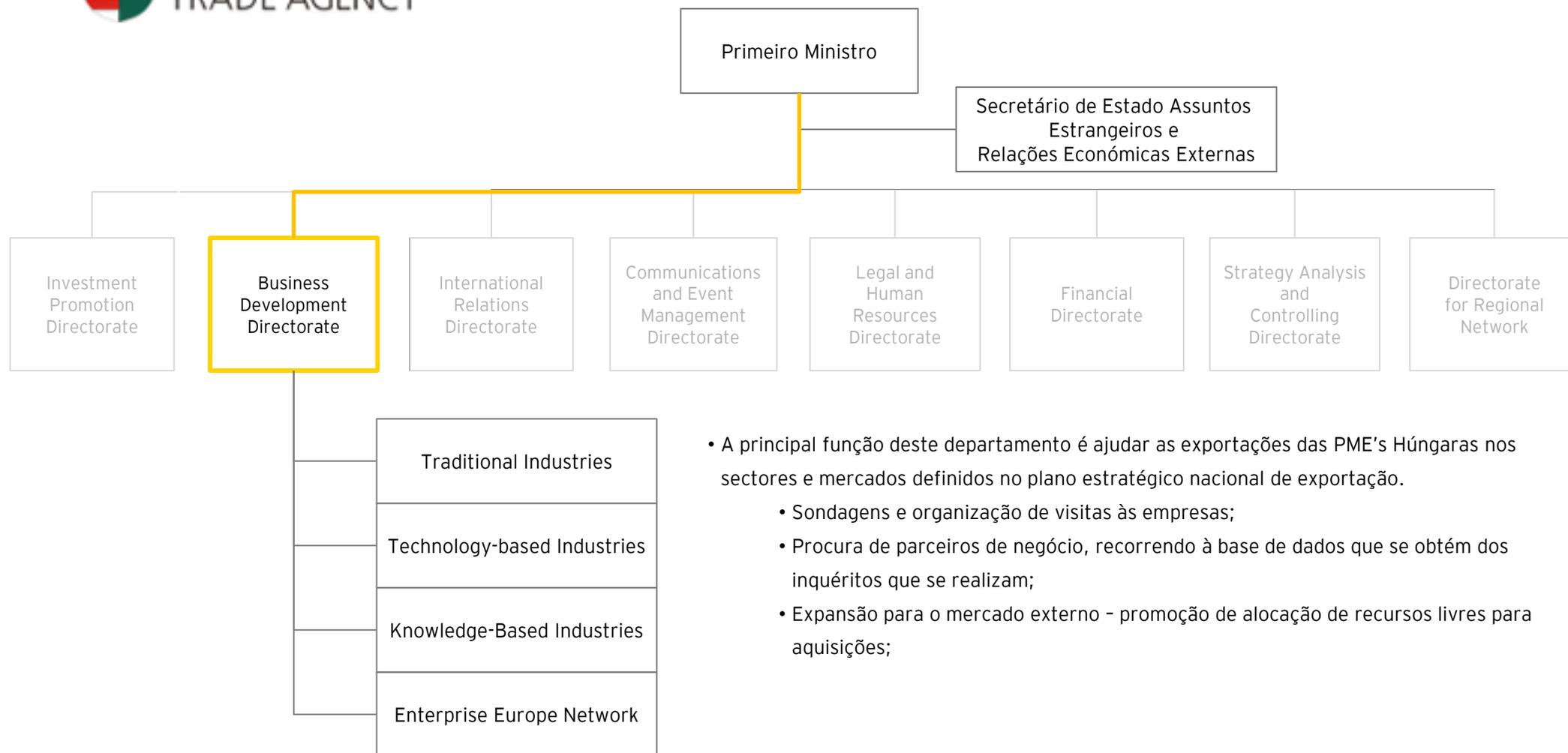
TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



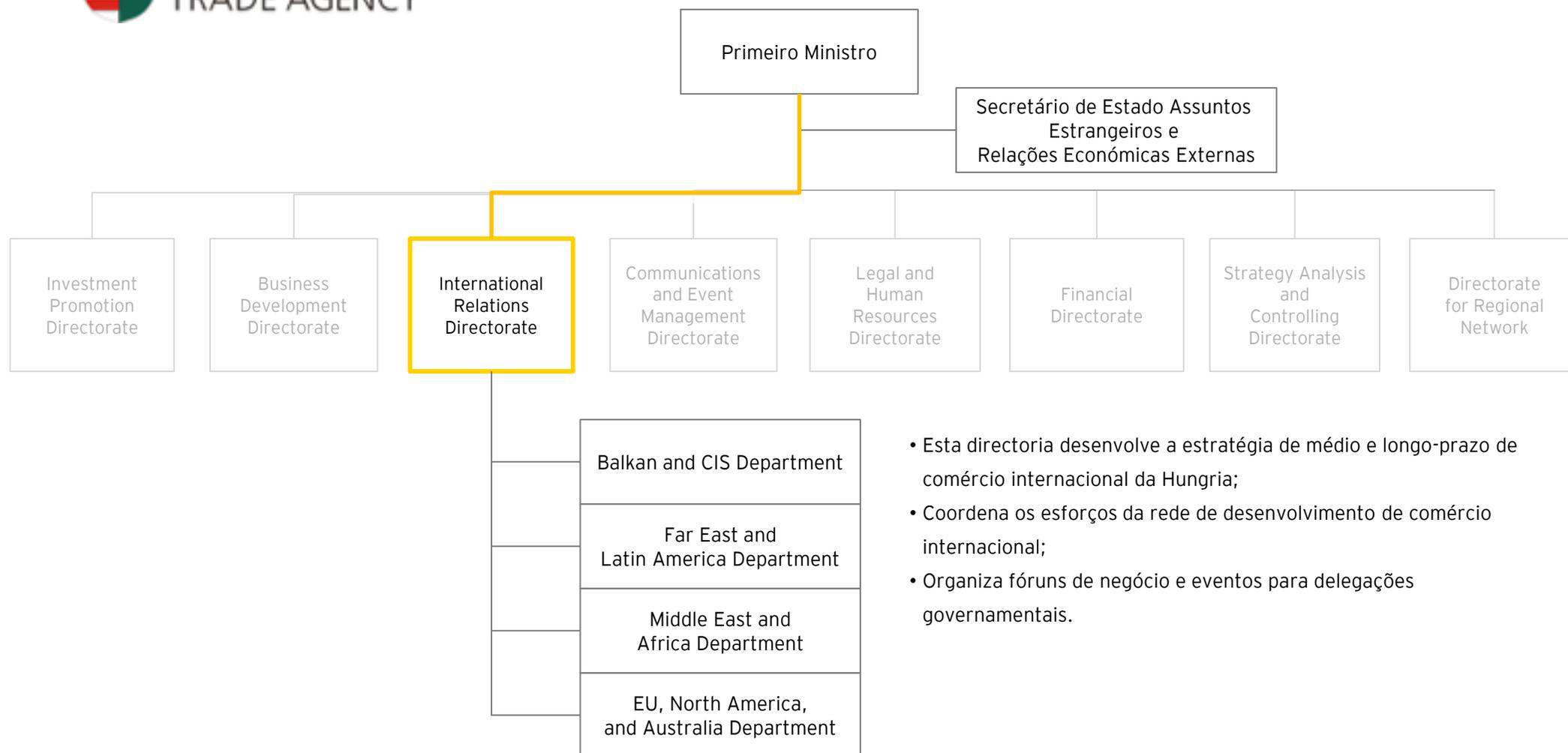
Hungarian Investment and Trade Agency *Modelo de Governação*



Hungarian Investment and Trade Agency *Modelo de Governação*



Hungarian Investment and Trade Agency *Modelo de Governação*

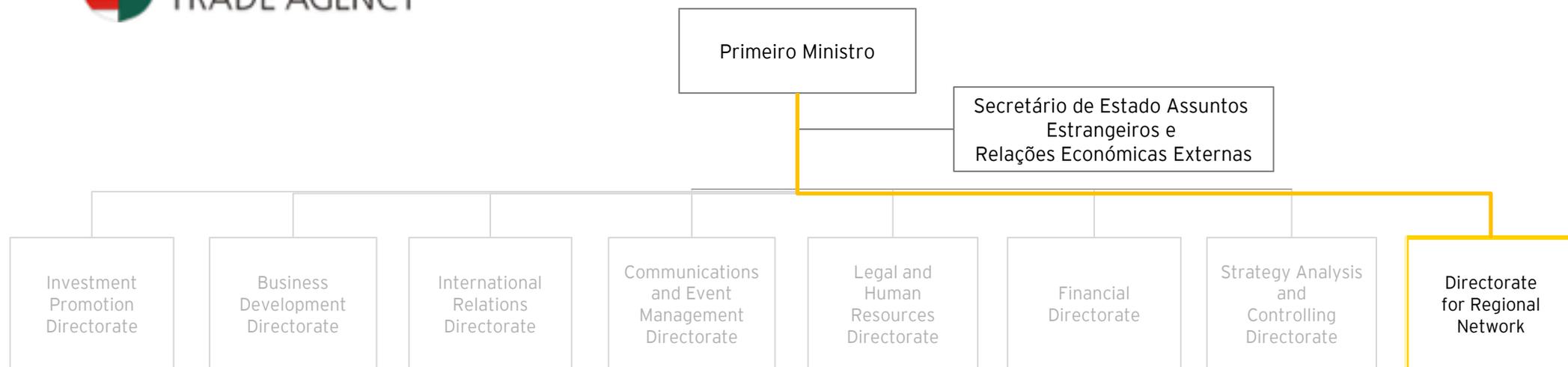


- Esta directoria desenvolve a estratégia de médio e longo-prazo de comércio internacional da Hungria;
- Coordena os esforços da rede de desenvolvimento de comércio internacional;
- Organiza fóruns de negócio e eventos para delegações governamentais.

Promotor:



Hungarian Investment and Trade Agency *Modelo de Governação*



- Auxilia as pequenas e médias empresas húngaras no processo de internacionalização e nos seus esforços de exportação, nomeadamente através da ligação destas empresas com grandes empresas estrangeiras e através das candidaturas aos financiamentos comunitários da união europeia.
- As células regionais da HITA providenciam informação ao nível microeconómico e agem como elemento de ligação entre a organização e as autoridades locais.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





Hungarian Investment and Trade Agency *Histórias de Sucesso*

Morgan Stanley

“the firm established the Mathematical Modeling Centre in Budapest (...) based on Hungary's outstanding mathematical traditions (...) higher education (...) quality of local talents”

IBM

Based on the positive experiences of Hungarian employees' skill level and right resources available on the local labor market (...)

EDS

“Located in the heart of Europe and a member of the European Union, Hungary is a strategic “near shore” EMEA region (...) cost-competitive multilingual service delivery through the technical skills (...) compliance with EU data protection legislation”

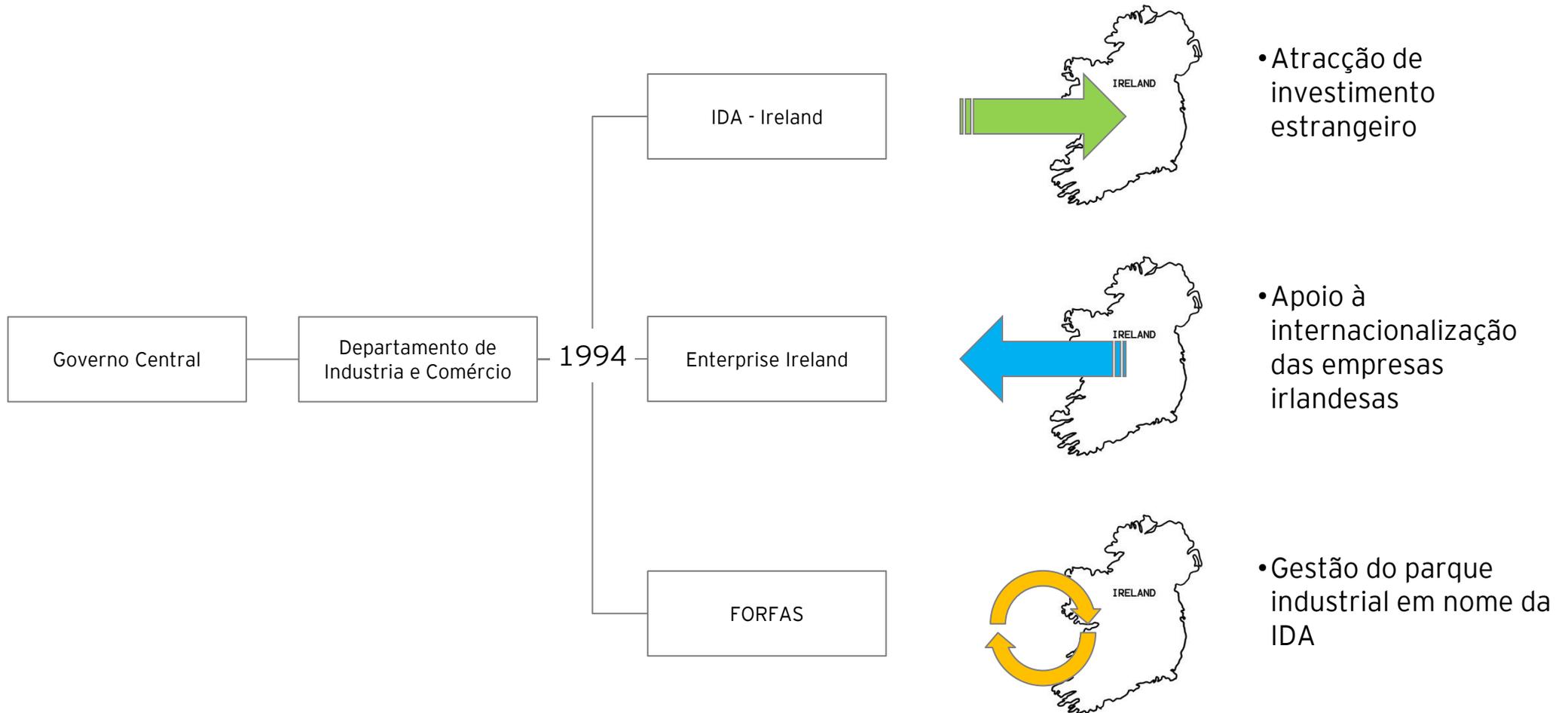
*Fonte: Website PailiZ - Invest in Poland

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

EY

Benchmark - IDA - Industrial Development Agency



Promotor:

Ilustrativo

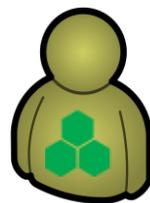
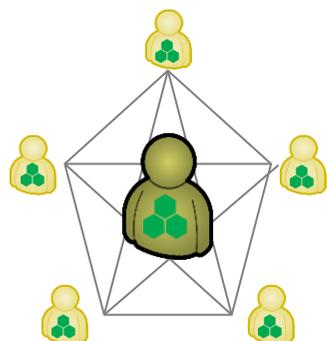
Missão

Atracção de investimento externo que necessite de altos níveis de competência e de um ambiente de negócios sofisticado

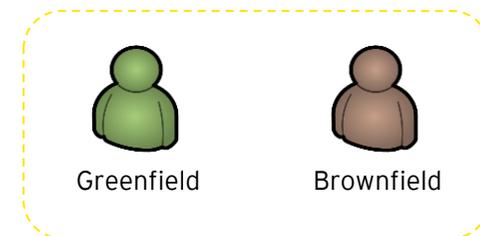
“Regional Offices”

Modelo Operacional

Investidores



IDA Ireland



Greenfield

Brownfield

- A agência, para além da sede em Dublin, possui uma rede de escritórios de nível regional espalhados pelo território;
- Conta ainda com o apoio de toda a rede consular da Irlanda para aumentar a presença da agência no mundo.
- Assistem a agência no processo de produção de informação;
- Responsáveis pelo investidor não só no seu processo de fixação como pelo posterior *follow-up*

- Principal actividade da agência principal é a da captação de investimento exterior para a Irlanda:
 - Missões de Comércio;
 - Reuniões com potenciais investidores;
 - Câmaras de comércio;
 - Presença online com conteúdo actualizado;
 - Organização de eventos;

- Greenfield correspondem aos novos projectos empreendidos no país que englobam a construção e desenvolvimento de infra-estruturas;
- Brownfield correspondem aos projectos de expansão de estruturas existentes;

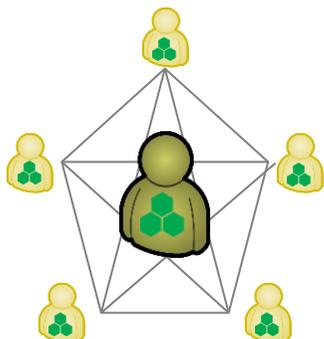
Promotor:

Ilustrativo

Missão

Atracção de investimento externo que necessite de altos níveis de competência e de um ambiente de negócios sofisticado

“Regional Offices”



• A rede regional de escritórios está desenhada de forma a obter uma cobertura homogénea de todo o território irlandês;

Fonte: IDA Ireland Web-site

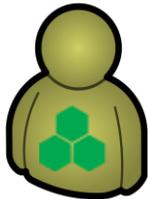
Promotor:

Missão

Atracção de investimento externo que necessite de altos níveis de competência e de um ambiente de negócios sofisticado

Ilustrativo

Modelo Operacional



IDA Ireland

- A agência é uma entidade independente e autónoma, regida estatutariamente.
- Colaboração com entidades governamentais:
 - Executa as suas actividades em coordenação com o “*department of jobs, enterprise and innovation*” e com outras agências governamentais a fim de cumprir com todas as suas obrigações regulamentares e estatutárias;
- Colaboração com entidades locais:
 - A agência colabora com as autoridades locais, instituições de ensino, e um grande rol de organizações locais e representantes públicos para o desenvolvimento das condições locais a fim de atrair novos investimentos externos;
- Outras actividades:
 - Para além das actividades já referidas, a agência tem autonomia para atribuir subsídios a empresas de forma a auxiliar o seu desenvolvimento ou fixação.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Ilustrativo e não
exaustivo

Ministry of Jobs &
Innovation

Conselho de Administração

Executive Director

Áreas de actuação funcional

- *"Division of Life Sciences Healthcare Services & Food";*
- *"ICT"*
- *"Industrial Engineering and Clean Technologies"*
- *"International Financial Services"*
- *"HR & Organizational Development"*

254 FTEs

Áreas de gestão interna e mercados estratégicos

- *China Strategy & Strategic Relationships*
- *IT & Business Process Transformation;*
- *Regional Business Development;*
- ***Strategic Influencing Agenda;***
- ***Strategic Property Management;***
- *Asia/ Growth Markets;*
- *Financial Management;*
- *Business Intelligence Unit*
- *Corporate Planning & Strategy*

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Ilustrativo e não
exaustivo

Ministry of Jobs &
Innovation

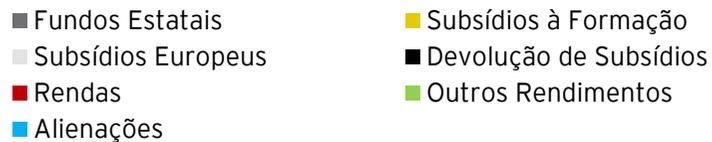
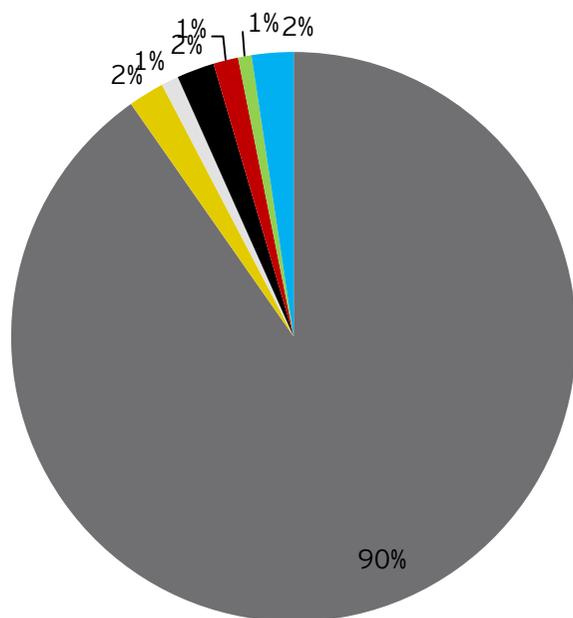
Conselho de Administração

Constituído por:

- CEOs de grandes empresas irlandesas;
- Vários Presidentes e VP de grandes empresas estrangeiras com operações na Irlanda;
- Directores de Universidades;
- Administradores de bancos estrangeiros;
- Membros das administrações das câmaras de comércio;
- Membros do conselho de administração de outras agências nacionais irlandesas;
- Directores de Institutos tecnológicos irlandeses e centros de pesquisa económica;
- Senior Partners de consultoras mundiais (*Big Four*);
- Directores de fundos de investimento.

Num total de 12 pessoas, que se reúnem
obrigatoriamente 1 vez por mês

Promotor:



- Grande parte dos fundos de sustentabilidade da agência, provêm do governo (90%)
- Outros rendimentos da agência:
 - Subsídios Europeus de apoio ao desenvolvimento e inovação;
 - Fundos atribuídos com vista a serem redistribuídos como subsídios à formação;
 - Rendas devidas por espaços detidos pela própria agência;
 - Alienações de activos;
 - Devolução de subsídios, quando a empresa que os recebeu não cumpre com o acordo estabelecido.

Fundos disponíveis em 2012

146.000.000€

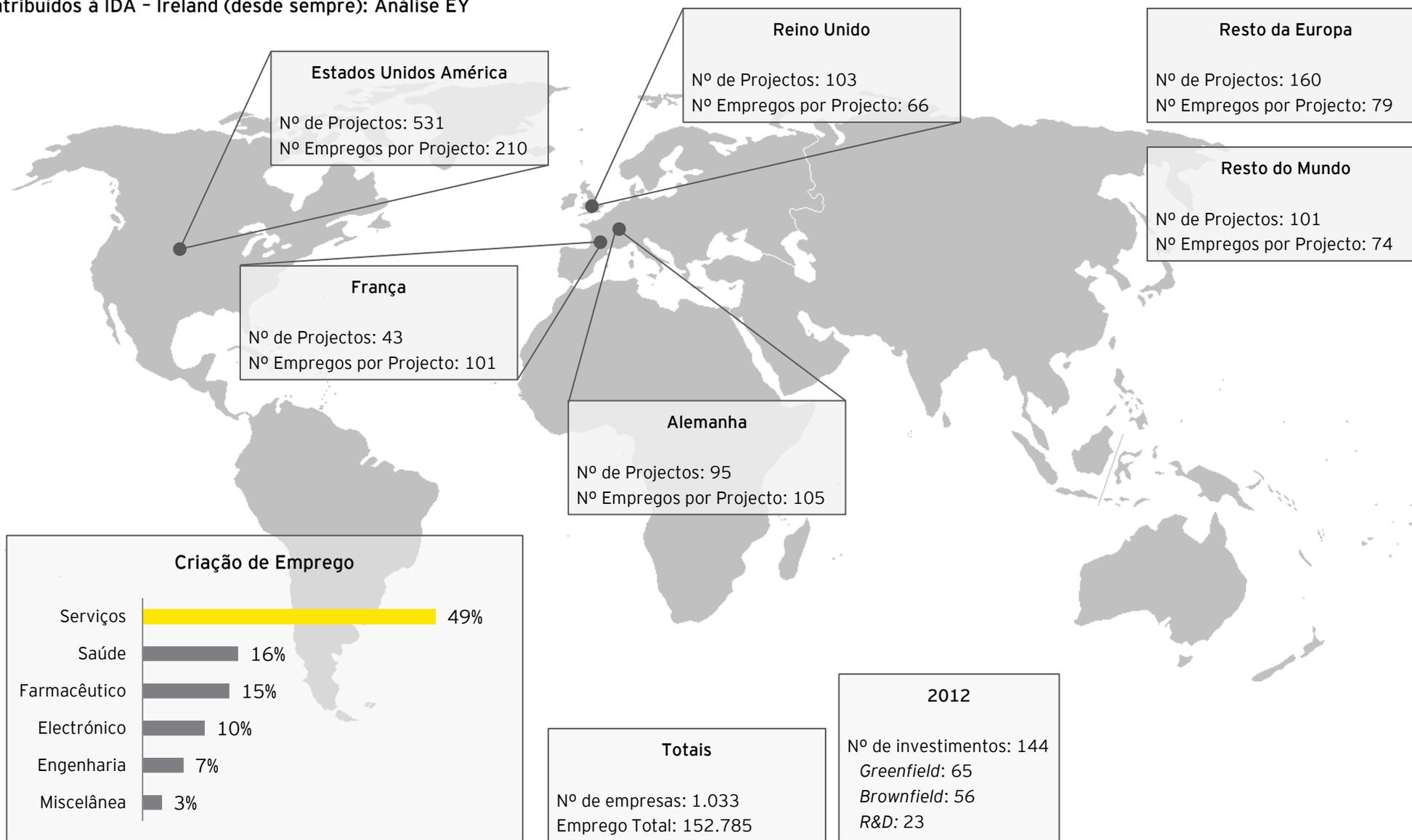
Por conta do Estado Irlandês

131.800.000€

Ireland - Industrial Development Agency

Resultados (2012/13)

País de origem dos projectos de investimento capturados atribuídos à IDA - Ireland (desde sempre): Análise EY



Promotor:



"The deciding factors ...were the excellent work of the existing R&D team, the dedication and commitment of the workforce which has resulted in the consistent success of the facility, our proven experience in project management and the support of the Irish Government through IDA Ireland."



How Ireland benefits Takeda?

1. Convenient access to the EU and The US
2. Access to a highly skilled, well educated workforce
3. Ireland's manufacturing skills
4. Takeda benefits from Ireland's low corporate tax rate of 12.5%



"We chose Cork for this investment because of our very positive experiences in the region over many years and we are confident that its implementation will be seamless and that the innovative and highly skilled people we need will be there for us".

*Fonte: IDA - Ireland Investment Agency

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



“the long-standing membership of the EU and the Euro, a well developed insurance market and a highly educated and skilled workforce. These factors continue to underpin our success and drive our business forward”



“The harnessing of the skills and creativity of the people here in Brinny has been instrumental in the decision by MSD to base these two facilities here, representing a financial investment of €28.6 million.2jobs,”

Benchmark - aicep Portugal Global



aicep Portugal Global

aicep Portugal Global

Missão

Aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as pequenas e médias.

Visão

Agência de referência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a inserção internacional das empresas portuguesas

Valores

Orientação para as empresas. Procuramos ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes através de várias soluções e relacionamentos de longo prazo.

Selectividade. Dirigimos a nossa actividade para os projectos e mercados que melhor contribuam para a competitividade das empresas e a sustentabilidade da economia portuguesa.

Excelência. Procuramos atender às expectativas dos nossos clientes através de uma abordagem de rigor, eficácia, entusiasmo e vontade de inovar.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





aicep Portugal Global

aicep Portugal Global *Modelo Operativo*



A aicep Portugal Global é a Agência responsável pelo acolhimento de todos os projectos de investimento estrangeiro em Portugal fazendo, se necessário, o seu posterior encaminhamento para outras entidades em função do perfil do projecto.

Acompanha os projectos de investimento em todas as suas etapas fornecendo aconselhamento e “informação à medida” das necessidades dos seus clientes.

A aicep actua de acordo com o princípio da selectividade actuando ao nível dos projectos que melhor concorram para a competitividade e sustentabilidade da economia portuguesa contribuindo para os objectivos de aumentar o Valor Acrescentado Bruto (VAB), reduzir o défice da balança comercial e criar emprego.

O grupo aicep Portugal Global inclui ainda a aicep Global Parques, entidade Gestora de Parques Industriais que actua no aconselhamento da melhor localização para projectos de investimento

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





aicep Portugal Global

aicep Portugal Global *Modelo Operativo*



Os clientes da AICEP, na vertente da captação de investimento, são empresas de grande dimensão com um volume de negócios anual na ordem dos 75 milhões de euros ou com projectos de investimento superiores a 25 milhões de euros. A actividade da aicep Portugal Global ao nível da captação de investimento passa por uma forte aposta na actividade promocional.

A aicep participa em eventos, organiza acções e incentiva a participação das empresas: feiras de referência, missões empresariais ou conferências são apenas alguns exemplos.

A aicep possui ainda uma rede externa presente em mais de 40 países e actua em estreita colaboração com as embaixadas nacionais de cerca de 80 países. Esta rede entre outras actividades, apoia na prospecção de novos investidores e na identificação de oportunidades de negócio de internacionalização.

Promotor:

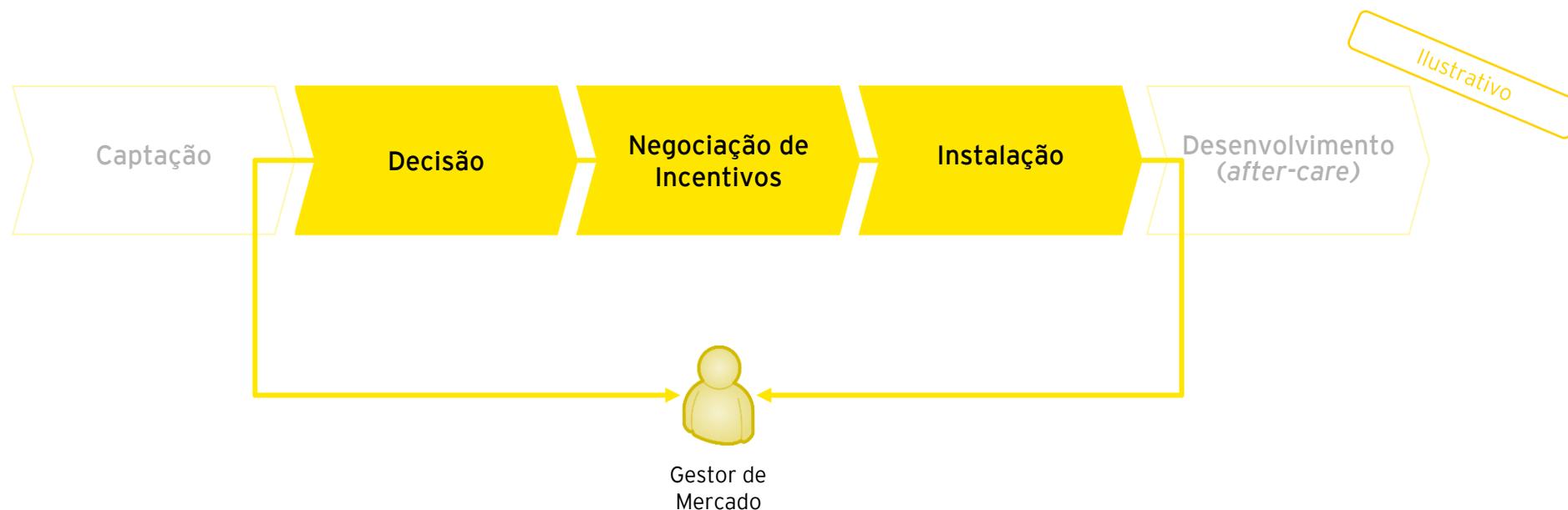
TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





aicep Portugal Global

aicep Portugal Global Modelo Operativo



O acompanhamento dispensado aos investidores na fase de decisão é feito através do Gestor de Mercado (Market Manager), bem como na fase de desenvolvimento da actividade, após a instalação em Portugal, através do Gestor de Cliente (Key Account Manager).

Os serviços, prestados de forma personalizada, incluem a preparação e disponibilização de informação específica, dedicada aos requisitos próprios de cada projecto de investimento e visam dotar o cliente investidor de um conjunto de dados sobre Portugal e os seus factores de atractividade como localização de projectos de investimento, que possam constituir verdadeiras ferramentas de apoio à tomada de decisões. A organização e acompanhamento de visitas constitui também um dos principais serviços prestados pela AICEP, na fase de decisão.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





aicep Portugal Global

aicep Portugal Global Modelo Operativo



O Gestor de Cliente:

- Assume-se como o interlocutor privilegiado no relacionamento com a Agência, de forma a criar uma forte proximidade entre o tecido empresarial e a AICEP.
- Acompanha, em matéria de Exportações e Investimento no estrangeiro, as empresas com produtos ou serviços inovadores e competitivos internacionalmente;
- Faz a prospecção e apoia o arranque da actividade internacional de empresas em quem seja identificado potencial de internacionalização;
- Trabalha para o crescimento de empresas com volumes de exportação significativos em mercados desenvolvidos;
- Compete ainda ao Gestor de Cliente das Grandes Empresas assegurar o tratamento dos processos de Investimento Estruturante em Portugal.

Pretende-se, através da figura do Gestor de Cliente, entregar às empresas com potencial de internacionalização uma proposta de valor relacional, procurando estabelecer uma verdadeira relação de parceria que facilite a inserção global dessas mesmas empresas.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica





aicep Portugal Global

aicep Portugal Global Modelo Organizacional

Conselho de Administração

Áreas de
Negócio

Grandes empresas

Pequenas e médias
empresas

Relações
institucionais e
mercados externos

Unidade de gestão
das associações

Áreas de
Apoio ao
Negócio

Incentivos e
contractos (grandes
empresas)

Incentivos e
contractos (PMEs)

Promoção e gestão de
eventos

Assessoria jurídica

Informação

Comunicação

InovContacto

Capacitação

Conhecimento

Áreas de
Suporte

Contact center e
sites

Financeira

Sistema de
informação

Protocolo
empresarial

Recursos
Humanos

Património,
logística e
compras

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



Benchmark - InvestLisboa

Objectivo

Promover e captar investimentos, empresas e empreendedores para Lisboa.

A Câmara Municipal de Lisboa e a ACL / Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa, com o apoio da AICEP, criaram a Invest Lisboa, uma agência de promoção e captação de investimentos, com o objectivo de promover a implementação de novas empresas e investimentos em Lisboa.

Para além de promover Lisboa nos mercados internacionais, apoia de forma personalizada, gratuita e confidencial os investidores, as empresas e os empreendedores com projectos de investimento em Lisboa, independentemente da sua nacionalidade, do sector de actividade e da dimensão dos seus projectos, fornecendo informações, contactos, oportunidades de investimento, locais para instalação dos seus negócios e consultoria desde a ideia até à concretização do investimento.

A Invest Lisboa trabalha em estreita colaboração com a Direcção Municipal de Economia e Inovação da CML e com muitos outros parceiros públicos e privados procurando ser um facilitador e um dinamizador da economia da cidade de Lisboa.

Fundadores:



Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Patrocínio:



A Baía do Tejo é uma empresa vocacionada para a exploração de parques empresariais responsável pela gestão dos parques do Barreiro, Seixal, Estarreja e Vendas Novas, com armazéns, escritórios e terrenos.

Serviços



Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Serviços



Startup Lisboa é uma incubadora de start up's fundada em 2011 pela câmara municipal de Lisboa, Banco Montepio e IAPMEI.

Apoia a criação de empresas - tecnologia, comércio e turismo - e acompanha a sua actividade nos seus primeiros anos de vida. Fornece aos empreendedores e empresas espaços de escritório e estruturas de suporte de forma a maximizar as suas hipóteses de sucesso.

Possui ainda uma rede de *mentoring* que oferece uma ligação privilegiada a parceiros estratégicos, *business angels*, *venture capital* ou fundos de financiamento.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Serviços



Os Escritórios Virtuais Invest Lisboa são uma solução de baixo custo a empresas que se queiram instalar em Lisboa mas que não tenham necessidade de utilização de um espaço de escritório em permanência.

As empresas poderão fazer a sua domiciliação fiscal numa morada de prestígio, onde poderão receber clientes, e beneficiar de vantagens ao nível das comunicações e instalações que lhes permitirão entrar no mercado com menores custos, reduzindo assim o risco.

Estão definidos dois pacotes de serviços que dependendo dos serviços escolhidos variarão entre 25€ e 50€ mensais (sem IVA).

Os Escritórios Virtuais da Invest Lisboa beneficiam ainda de uma rede de parceiros, em crescimento, que poderão fornecer às empresas serviços opcionais a preços preferenciais, nomeadamente em:

- Apoio Jurídico
- Contabilidade
- Consultoria de Gestão
- Consultoria Marketing
- Design
- Personal Assistant
- Tecnologias de Informação

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Serviços



A “Incubadoras de Lisboa” é um portal online de apoio ao empreendedor.

Para além de uma ferramenta que facilita e estimula o *networking*, o portal oferece ainda informação variada sobre:

- Instituições e programas de apoio;
- Aceleradores de *Start-ups*;
- *Business Angels* e *Venture Capitals*;
- *Crowdfunding*;
- *Meetups* e Conferências;
- Incubadoras de Empresas;
- Espaços de *Coworking*;
- *Fab Labs*;

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Serviços



A Iniciativa Lisboa, da autoria da câmara municipal da cidade, é um balcão de atendimento online que oferece um serviço simples e rápido, concentrando num único local de atendimento a realização de todos os pedidos ou comunicações associados aos negócios:

- Comunicações ao abrigo do Licenciamento Zero
- Filmagens e sessões fotográficas
- Horários de funcionamento de estabelecimentos
- Ocupação do espaço público com mobiliário urbano
- Dispositivos publicitários

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica

Serviços



O Portal da Empresa é um balcão electrónico vocacionado para o empreendedor.

Este balcão apresenta informação estruturada de um modo simples e uniforme sobre serviços necessários ao exercício de diversas actividades económicas em território nacional e disponibiliza, em muitos casos, esses mesmos serviços de forma totalmente electrónica.

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Electrónica

Anexos

Listagem de RH disponíveis e em formação

A região Norte é a que apresenta maior disponibilidade de RH imediatos

Desemprego Registrado por Grupos de Profissões				
Situação no fim do mês - Junho'14				
		Continente		
Formação	Grupo de Profissões	Total	Região Norte	%
Superior	Especialistas das ciências físicas, matemática, engenharia e técnicas afins	14.496	5.981	41%
	Professores	15.449	7.211	47%
	Especialistas finanças, contabilidade, administração, relações públicas e comerciais	10.615	3.705	35%
	Especialistas em tecnologias de informação e comunicação	2.509	978	39%
	Sub-total...	43.069	17.785	41%
Intermédia	Técnicos e profissões das ciências e engenharia	15.497	6.956	45%
	Técnico das áreas financeiras, administrativas e dos negócios	20.617	8.713	42%
	Técnicos das tecnologias de informação e comunicação	6.788	2.831	42%
	Empregados de escritório, secretários e operadores de processamento de dados	36.673	14.844	40%
	Operadores de dados, de contabilidade, estatística, serviços financeiros e de registo	15.562	6.895	44%
	Sub-total...	95.137	40.239	42%
Total		138.206	58.024	42%

Fonte: IEFP - Estatísticas Mensais

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



Matriculados no ensino superior estão também vários alunos que garantem uma boa fonte de RH para os próximos anos

Alunos matriculados no ensino superior		
Áreas de formação	Total	%
Educação	19.275	5,2%
Matemática e informática	28.366	7,6%
Engenharia	82.377	22,2%
Ciências sociais, comércio e direito	115.884	31,2%
Outros	125.098	33,8%
Total de alunos inscritos no ensino superior	371.000	

Lista de Municípios da Região Norte

Promotor:

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica



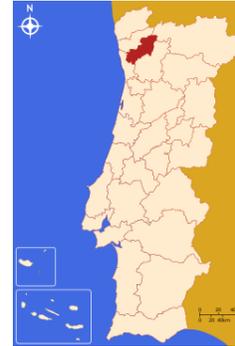
Lista detalhada dos municípios pertencentes ao raio de acção do FNP, segundo classificação NUTS III (1/2)

Minho-Lima



- Arcos de Valdevez
- Caminha
- Melgaço
- Monção
- Paredes de Coura
- Ponte da Barca
- Ponte de Lima
- Valença
- Viana do Castelo
- Vila Nova de Cerveira

Ave



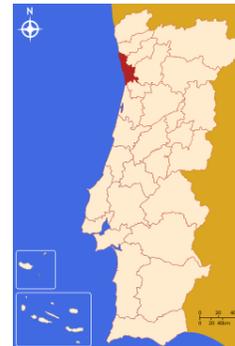
- Cabeceiras de Basto
- Fafe
- Guimarães
- Mondim de Basto
- Póvoa do Lanhoso
- Vieira do Minho
- Vila Nova de Famalicão
- Vizela

Cávado



- Amares
- Barcelos
- Braga
- Esposende
- Terras de Bouro
- Vila Verde

Grande Porto



- Espinho
- Gondomar
- Maia
- Matosinhos
- Porto
- Póvoa do Varzim
- Santo Tirso
- Trofa
- Valongo
- Vila do Conde
- Vila Nova de Gaia

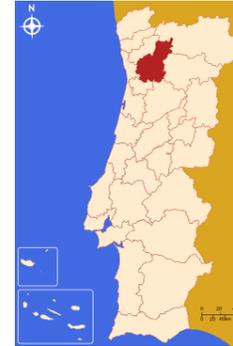
Lista detalhada dos municípios pertencentes ao raio de acção do FNP, segundo classificação NUTS III (2/2)

Entre Douro e Vouga



- Arouca
- Oliveira de Azeméis
- Santa Maria da Feira
- São João da Madeira
- Vale de Cambra

Tâmega



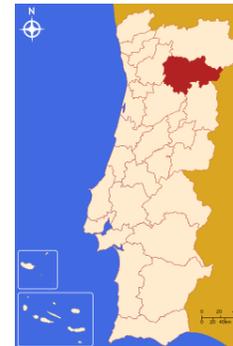
- Amarante
- Baião
- Castelo de Paiva
- Cinfães
- Felgueiras
- Lousada
- Marco de Canaveses
- Celorico de Basto
- Paços de Ferreira
- Penafiel
- Resende

Alto Trás-os-Montes



- Alfândega da Fé
- Boticas
- Bragança
- Chaves
- Macedo de Cavaleiros
- Mirando do Douro
- Mirandela
- Mogadouro
- Montalegre
- Ribeira de Pena
- Valpaços
- Vila Flor
- Vila Pouca de Aguiar
- Vimioso
- Vinhais

Douro



- Alijó
- Armamar
- Carrazeda de Ansiães
- Freixo Espada à Cinta
- Lamego
- Mesão Frio
- Moimenta da Beira
- Murça
- Penedono
- Peso da Régua
- Sabrosa
- Sta. Marta Penaguião
- S. João da Pesqueira
- Sernancelhe
- Tabuaço
- Tarouca
- Torre de Moncorvo
- Vila Nova Foz Côa
- Vila Real

Lista de Comunidades Intermunicipais da Região Norte

Comunidades Intermunicipais (1/3)

Comunidade Intermunicipal do Alto Minho

Rua Bernardo Abrunhosa, 105
4900-309 Viana do Castelo

Telefone: 258.800.200

Fax: 258800220

E-mail: geral@cim-altominho.pt

Web: <http://www.cim-altominho.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:

- José Maria da Cunha Costa

Vice-Presidentes:

- Jorge Manuel Salgueiro Mendes

- Vítor Manuel Alves Mendes

Primeiro Secretário:

- Júlio Pedro Santos Pereira

Municípios que a integram:

| Arcos de Valdevez | Caminha | Melgaço | Monção | Paredes de Coura |
Ponte da Barca | Ponte de Lima | Valença | Viana do Castelo | Vila Nova de
Cerveira

Comunidade Intermunicipal do Cávado

Rua do Carmo, 29
4700-309 Braga

Telefone: 253.201.360

Fax: 253.201.369

E-mail: geral@cimcavado.pt

Web: <http://www.cimcavado.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:

- Ricardo Bruno Antunes Machado
Rio

Presidente da Assembleia

Intermunicipal:

- Joaquim Manuel Araújo Barbosa,

Primeiro Secretário:

- Luís Manuel Machado Macedo

Municípios que a integram:

| Amares | Barcelos | Braga | Esposende | Terras de Bouro | Vila Verde

Área Metropolitana do Porto

Av. dos Aliados, 236 - 1º
4000-065 PORTO

Telefone: 223.392.020

Fax: 222.084.099

E-mail: acerveira@amp.pt

Web: <http://www.amp.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:

- Hermínio Loureiro

Vice-Presidentes:

- Joaquim Couto

- António Bragança Fernandes

Primeiro Secretário:

- Lino Ferreira

Municípios que a integram:

| Arouca | Espinho | Gondomar | Maia | Matosinhos | Oliveira de Azeméis |
Paredes | Porto | Póvoa de Varzim | Santa Maria da Feira | Santo Tirso | São
João da Madeira | Trofa | Vale de Cambra | Valongo | Vila do Conde | Vila
Nova de Gaia

Comunidade Intermunicipal do Douro

Av. Carvalho Araújo, 7
5000-657 Vila Real

Telefone: 259.309.731

E-mail: pnoronha@cimdouro.pt

Web: <http://www.cimdouro.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:

- Francisco Manuel Lopes

Vice-Presidentes:

- Gustava Silva Duarte

- José Manuel Marques

Primeiro Secretário:

- Paulo Noronha

Municípios que a integram:

| Alijó | Armamar | Carraceda de Ansiães | Freixo de Espada à Cinta | Lamego
| Mesão Frio | Moimenta da Beira | Murça | Penedono | Peso da Régua |
Sabrosa | Santa Marta de Penaguião | São João da Pesqueira | Sernancelhe |
Tabuaço | Tarouca | Torre de Moncorvo | Vila Nova de Foz Côa | Vila Real

Promotor:

Comunidades Intermunicipais (2/3)

Comunidade Intermunicipal do Ave

Rua Capitão Alfredo Guimarães, 1
4800-019 GUIMARÃES

Telefone: 253.422.400

Fax: 253.422.426

E-mail: secretario.executario@cim-ave.pt

Web: <http://www.cim-ave.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:
- Manuel Soares Torcato Batista
Presidente da Assembleia

Intermunicipal:

- Francisco Manuel Figueira Lemos

Primeiro Secretário:

- Gabriel de Sousa Pereira Pontes

Municípios que a integram:

| Cabeceiras de Basto | Fafe | Guimarães | Mondim de Basto | Póvoa de Lanhoso | Vieira do Minho | Vila Nova de Famalicão | Vizela

Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega

Avenida dos Aliados, 9
5400-038 Chaves

Telefone: 276.301.000

Fax: 276.333.630

E-mail: geral@amat.pt

Web: <http://www.amat.pt/>

Presidente Conselho Intermunicipal:
- António Cândido Monteiro
Cabeleira

Vice- Presidentes:

- Manuel Orlando Fernandes Alves

- Fernando Eirão Queiróga

Primeiro Secretário:

- João Martins Batista

Municípios que a integram:

| Boticas | Chaves | Montalegre | Ribeira de Pena | Valpaços | Vila Pouca de Aguiar

Comunidade Intermunicipal do Baixo Tâmega e Sousa

Avenida José Júlio, 42
4560-547 Penafiel

Telefone: 255.718.340

Fax: 255.718.349

E-mail: geral@cimtamegaesousa.pt

Web: www.cimtamegaesousa.pt

Presidente Conselho Intermunicipal:
- Gonçalo Fernando da Rocha de Jesus

Presidente da Assembleia
Intermunicipal:

- Alberto Fernandes da Silva Santos

Primeiro Secretário:

- Alírio Fernando Ribeiro da Costa

Municípios que a integram:

| Amarante | Baião | Castelo de Paiva | Celorico de Basto | Cinfães | Felgueiras | Lousada | Marco de Canaveses | Paços de Ferreira | Penafiel | Resende

Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes

Rua Visconde da Bouça, Apart. 238
5300-318 Bragança

Telefone: 273.327.680

Fax: 273.331.938

E-mail: geral@cim-ttm.pt

Web: <http://www.cim-tm.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:
- Américo Jaime Afonso Pereira

Presidente da Assembleia
Intermunicipal:

- José Manuel Lemos Pavão

Primeiro Secretário:

- Rui Afonso Cepeda Caseiro

Municípios que a integram:

| Alfândega da Fé | Bragança | Macedo de Cavaleiros | Miranda do Douro | Mirandela | Mogadouro | Vila Flor | Vimioso | Vinhais

Promotor:

Comunidades Intermunicipais (3/3)

Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro

Rua do Carmo, 20 - 1º Apartado 589
3800-1127 Aveiro

Telefone: 234.377.650

Fax: 234.377.659

E-mail: geral@regiaodeaveiro.pt

Web: <http://www.regiaodeaveiro.pt>

Presidente Conselho Intermunicipal:

- José Agostinho Ribau Esteves

Vice-Presidentes:

- António José Martins Coutinho

- Joaquim Baptista

Secretário executivo

- José Eduardo Matos

Municípios que a integram:

| Águeda | Albergaria-a-Velha | Anadia | Aveiro | Estarreja | Ílhavo | Murtosa |
Oliveira do Bairro | Ovar | Sever do Vouga | Vagos

Selecco de Consulados de Portugal

Seleção de Consulados de Portugal

ALEMANHA

Secção Consular da Embaixada em Berlim

Chancelaria: Zimerstrasse, 56
10117 Berlim
Telefone: +(4930) 229 13 88 /2290011
Fax: +(3939) 229 00 12
Correio eletrónico: sconslar@berlim.dgaccp.pt
Encarregado da Secção Consular: Segundo-secretário de Embaixada Ivo Alexandre Nicolau Fernandes Inácio

Delegação da AICEP

Endereço: Zimerstrasse, 56
10117 Berlim
Telefone: +49 30 2541060
Fax: +49 30 25410699
Correio eletrónico: aicep.berlin@portugalglobal.pt
Portal internet: www.portugalglobal.pt
Diretora Coordenadora: Élia Rodrigues

Consulado-Geral em Düsseldorf

Chancelaria: Friedrichstrasse, 20
40217 Düsseldorf
Telefone: +(49211) 138 780
Fax: +(49211) 32 33 57
Correio eletrónico: mail@cgdus.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheira de embaixada Maria Manuel Quintela Baptista Durão

Consulado-Geral em Estugarda

Chancelaria: Konigsstrasse 20
70173 Stuttgart
Telefone: +(49711) 227396
Fax: +(49711) 2273989
Correio eletrónico: mail@cgstg.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Primeiro-secretário de Embaixada José Carlos Reis Arsénio

Consulado-Geral em Hamburgo

Chancelaria: Büschstrasse, 7-1
20354 Hamburgo
Telefone: +(4940) 355 3484
Fax: +(4940) 355 348 60
Correio eletrónico: mail@cgham.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheira de embaixada Luísa Maria Marques Pais dos Santos Lowe

Seleção de Consulados de Portugal

ÁUSTRIA

Secção Consular da Embaixada em Viena

Chancelaria: Opernring 1/R/1 A-1010 Viena

Telefone: +(431) 5853720

Fax: +(431) 5867536/99

Correio eletrónico: mail@viena.dgaccp.pt

Encarregado da Secção Consular: Primeiro-secretário de embaixada Manuel

André Coutinho Sobral da Cruz Cordeiro

Delegação da AICEP (Áustria, Eslováquia e Eslovénia)

Endereço: Opernring, 3/1 A - 1010 Viena

Telefone: +(431) 58 54 450-14/ Fax: +(431) 58 54 44 5

Correio eletrónico: i.douglas@portugalglobal.at

Página internet: <http://www.portugalglobal.pt>

Consulado em Innsbruck

Chancelaria: Sparkassenplatz 1 Innbrusck A 6020

Telefone: +(43512) 59 10 41 10

Fax: +(43512) 59 10 41 15

Correio eletrónico: ernst.wunderbaldinger@tispa.at

Cônsul honorário: Ernst Wunderbaldinger

Consulado em Linz

Chancelaria: Schillerstrasse 1, Linz 4020

Telefone: +(43732) 66 73 26

Fax: +(43732) 66 73 20 / 29

Correio eletrónico: lo-firm@wildmoser-koch.com

Cônsul honorário: Gerhard Wildmoser

Consulado em Salzburgo

Chancelaria: Faberstrasse, 2 b/4

5020 Salzburgo

Telefone: +(43662) 87 39 02

Fax: +(43662) 87 39 024

Correio eletrónico: office@ebner-immobilien.at

Cônsul honorário: Johann Hans Ebner

Seleção de Consulados de Portugal

BÉLGICA

Secção Consular da Embaixada em Bruxelas

Secção Consular : Avenue de la Toison d'Or 55 - 1º andar
1060 Bruxelas
Telefone: +(322) 533 07 33
Fax: +(322) 538 72 49
Correio electrónico : geral@scbru.dgaccp.pt
Encarregado da Secção Consular: Conselheiro de Embaixada João Manuel Syder Santiago Terenas

Delegação AICEP em Bruxelas (Bélgica e Luxemburgo)

Escritório da AICEP em Bruxelas Rue Berckmans 109
1060 Bruxelas
Telefone: +(322) 536 12 12 (comércio)
Fax: +(322) 231 04 47
Correio electrónico: aicep.brussels@portugalglobal.pt
Delegado: Gonçalo Pereira Homem de Mello

Consulado em Antuérpia

Chancelaria: Gounodstraat 2-A-1º G
2018 Antuérpia
Telefone/Fax: +(323) 23 88 028
Correio electrónico: consuladoportugalantuerpia@skynet.be
Cônsul honorário: Abel Maria Magalhães Gomes Pereira

Consulado em Bruges

Chancelaria: Breeweg 17 8310 Sint-Kruis (Brugge)
Telefone: +(3250) 33 53 65
Correio electrónico: consuladoportugal.brugge@telenet.be
Cônsul honorário: Paul Deschepper

Consulado em Liège

Chancelaria: Palais des Congrès Esplanade de l'Europe, 2
4020 Liège
Telefone/Fax: +(324) 344 46 62
Correio electrónico: consulatportugal.liege@skynet.be
Cônsul honorário: Manuel Vieira

Seleção de Consulados de Portugal

CANADÁ

Consulado-Geral em Montreal

Chancelaria: 2020 University, Suite 2425 Montreal,
Quebec H3A 2A5
Telefone: +(1514) 49 90 359
Fax: +(1514) 49 90 366
Correio eletrónico: mail@montreal.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Fernando Demée de Brito

Consulado em Quebec

Chancelaria: 775 Avenue Murray Suite 710
Quebec QC -G1S4T2 -Canada
Telefone: +(418) 68 18 650 / 65 62 131 (ext. 2330)
Fax: +(418) 65 62 622 / 019
Correio eletrónico: fernaop.perestrelo@lli.ulaval.ca
Cônsul honorário: Fernão Mendonça Perestrelo

Consulado-Geral em Toronto

Chancelaria: 438, University Avenue Suite 1400, Box 41 Toronto,
Ontário M5G 2K8 Canadá
Telefone: +(1416) 21 70 966 (Geral) +(1416) 21 709 71/ext 232
(Secretariado do Cônsul-Geral)
Fax: +(1416) 21 70 973
Correio eletrónico: mail@toronto.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Ministro plenipotenciário de 2.ª Classe Júlio José de Oliveira
Carranca Vilela

Delegação AICEP

Endereço: 60 Bloor Street West, Suite 400 Toronto,
Ontário M4W 3B8
Telefone: +(1) 416 921 49 25
Fax: +(1416) 921 13 53
Correio eletrónico: aicep.toronto@portugalglobal.pt
Director: Raul Travado

Consulado Winnipeg

Chancelaria: 167 Lombard Avenue Suite 908 Winnipeg,
Manitoba R3B 0V3
Telefone: +(1) 204 94 389 41
Fax: +(1) 204 94 311 59
Correio eletrónico: winnipeg@mne.pt | consport@mts.net
Cônsul honorário: Paulo Jorge de Melo Pimentel Cabral

Consulado Geral em Vancouver

Chancelaria: Suite 920-925 West Geórgia Street Vancouver, B.C. V6C 3L2
Telefone: +(1604) 68 86 514 / 806 09 90
Fax: +(1604) 685 70 42
Correio eletrónico: mail@vancouver.dgaccp.pt | mail@vancouver.dgaccp.pt
Cônsul-Gêral: Conselheira de embaixada Maria João Boavida Urbano

Seleccção de Consulados de Portugal

CANADÁ

Consulado em Edmonton

Chancelaria: 6th Floor World Trade Centre 10020 Jasper Avenue

Edmonton, Alberta, T5J 1P7

Telefone: +(780) 476 90 99

Fax: +(780) 475 67 57

Correio eletrónico: aurelio@canada-portugal.com

Cônsul honorário: Aurélio Marcelino do Carmo Fernandes

Seleccção de Consulados de Portugal

DINAMARCA

Secção Consular da Embaixada em Copenhaga

Chancelaria: Tolbodgabe 31, 1 Th,

1253 Kobenhavn K

Telefone: + 45 33127117 (Secção Consular)

Fax: + 45 33131062 (Secção Consular)

Correio eletrónico: embport@get2net.dk

Portal Internet: <http://www.embaixadadeportugal.dk/>

Encarregada da Secção Consular: Conselheiro de embaixada Jorge António

Meave Zileri Teixeira de Sampayo

Delegação AICEP

Endereço: Toldbodgade 31, 1 tv

1253 Kobenhavn K - Dinamarca

Telefone: +(45) 33 127632 (Comércio) +(45) 33 131200 (Turismo)

Fax: +(45) 33 938885

Correio eletrónico: copenhagen@portugalglobal.pt

Delegado (residente em Estocolmo) Luísa Maria Lopes Agapito

Seleção de Consulados de Portugal

ESPAÑA

Secção Consular da Embaixada em Madrid

Calle Lagasca, 88 - 4º
28001 Madrid
Telefone: +(34) 91 577 35 85
Fax: +(34) 91 577 68 02
Correio eletrónico: mail@madrid.dgaccp.pt
Encarregado da Secção Consular: Segundo-secretário de embaixada João Manuel Ferreira Martins

Delegação AICEP/Madrid

Endereço: Lagasca, 88 - 4ºB
28001-Madrid
Telefone: +(34) 91 761 72 00 (Comércio) +(34) 91 761 72 30 (Turismo)
Fax: +(34) 91 571 14 24
Correio eletrónico: aicep.madrid@portugalglobal.pt(Comércio)
aicep.madrid.turismo@portugalglobal.pt(Turismo)
Director Coordenador: Eduardo Manuel Henriques

Consulado-Geral em Barcelona

Chancelaria: Ronda S. Pedro n.º 7 - 1º -1.ª
08010 Barcelona
Telefone: +(34) 933 18 81 50 /933 18 81 54
Fax: +(34) 933 18 59 12
Correio eletrónico: consul@barcelona.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Primeiro-secretário de embaixada Paulo Gaivão Teles da Gama

Delegação AICEP Barcelona

Endereço: Calle Bruc, 50 - 4º 3ª
08010 Barcelona
Telefone: +(34) 93 301 44 16
Fax: +(34) 93 318 50 68
Correio eletrónico: aicep.barcelona@portugalglobal.pt
Director: Manuel Martínez Garnica

Consulado-Geral em Sevilha

Chancelaria: Av. del Cid, nº 1
41004 Sevilha
Telefone: +(34) 954 23 11 50 / 2
Fax: +(34) 954 23 60 13
Correio eletrónico: mail@cgsev.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Primeiro-secretário de Embaixada Jorge Manuel da Cunha Monteiro

Vice-Consulado em Vigo

Chancelaria: Calle Marqués de Valladares, 23-1º
36201 Vigo
Telefones: +(34) 986 436 911 / 986 433 477
Fax: +(34) 986 433 064
Correio eletrónico: mail@cgvig.dgaccp.pt
Vice-Cônsul: Marco Paulo Ferreira de Melo

Seleccção de Consulados de Portugal

ESPAÑA

Consulado Honorário em Bilbao

Chancelaria: Alameda de Mazarredo, 39 - 3º D
48009 Bilbao
Telefone: +(34) 944 35 45 40 / 629 816 970
Fax: +(34) 944 35 45 41
Correio eletrónico: mail@bilbao.dgaccp.pt
Cônsul honorário: Juan Antonio Liedo Rojo

Consulado Honorário em Badajoz

Chancelaria: Calle Ronda del Pilar, nº. 2 - 4º Dcha
06002 Badajoz
Telefone /Fax: +(34) 924 252 291 / 629 276 304
Correio eletrónico: consulado@portugal-badajoz.org
Cônsul honorário: Francisco Gonzalez Herrera

Consulado Honorário em Cáceres

Chancelaria: Plaza de las Veletas, nº 3
10003 Cáceres
Telefone/Fax: +(34) 927 29 11 47 / 927 29 11 47
Correio eletrónico: juanjoseviola@terra.es
Cônsul honorário: Juan José Viola Cardoso

Consulado Honorário em Málaga

Chancelaria: Calle Cañizares, 15
29002 Malaga
Telefone: +(34) 95 234 76 77
Fax: +(34) 95 234 41 58 / 95 2311 2 53
Correio eletrónico: consuladoportugalma@economistas.org
Cônsul honorário: Rafael Perez Peña

Consulado Honorário em A Coruña

Chancelaria: C. Juana de Veja, 23 - 4º Dcha
15004 A Coruña
Telefone: +(34) 981 218 130
Fax: +(34) 981 202 713
Correio eletrónico: consuladopt@gandaramoure.com
Cônsul honorário: Gerardo Gandara Moure

Consulado Honorário em Ourense

Chancelaria: Rua da Concórdia, 20 - 6º D
32003 Ourense
Telefone: +(34) 988 211387
Fax: +(34) 988 212 092
Correio eletrónico: consulportugal@telefonica.net
Cônsul honorário: José Martins Pires da Silva

Seleccção de Consulados de Portugal

ESPAÑA

Consulado Honorário em Las Palmas de Gran Canária

Chancelaria: Calle Alejandro Hidalgo, nº 3, Edfº Las Palmeras 35005 Las Palmas de Gran Canaria
Telefone: +(34) 928 309 630/ 928 309 643
Fax: +(34) 928 24 87 36
Correio eletrónico: consulado.portugal@inrental.com
Cônsul honorário: Virgílio Suarez Garcia

Consulado Honorário em Santa Cruz de Tenerife

Chancelaria: Calle Velázquez, nº 11 38007 Stª. Cruz de Tenerife Ilhas Canárias
Telefone: +(34) 922 237250
Fax: +(34) 922 210760
Correio eletrónico: consulado.portugal.tenerife@gmail.com
Cônsul honorário: Francisco Alvarez Peñate

Consulado Honorário em Ceuta

Chancelaria: Plaza Teniente Ruiz, 3 - 1º 50001 Ceuta
Telefone: +(34) 956 517 013
Fax: +(34) 956 516 709
Correio eletrónico: joriclar@hotmail.com
Cônsul honorário: José Francisco Rios Claro

Consulado Honorário em León

Chancelaria: Gran Via de San Marcos, 28, 1º Izqda. 24002 León
Telefone: +(34) 987 22 34 49 / 676 668 583
Fax: +(34) 987 22 40 19
Correio eletrónico: mail@consulport-leon.org
Cônsul honorário: Eduardo Matias Dias Pereira

Seleção de Consulados de Portugal

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Secção Consular da Embaixada em Washington DC

Chancelaria: 2012 Massachusetts Avenue,
NW Washington DC 20036
Telefone: +(1) 202 33 23 007
Fax: +(1) 202 38 727 68
Correio eletrónico: mail@scwas.dgaccp.pt
Portal Internet.: <http://www.embassyportugal-us.org/>
Encarregado da Secção Consular: Segundo-secretário de embaixada Gonçalo
Nuno Pinto Silvestre

Consulado em Chicago

Chancelaria: 71 S.Wacker Dr., Suite 2930 Chicago,
IL 60606
Telefone: +(1) 312 777 35 11
Correio eletrónico: cpchicago@sbcglobal.net
Cônsul honorário: Nélson de Castro

Consulado em Durham

Chancelaria: 110 Blackford Court Durham,
NC 27712
Telefone: +(1) 919 471 3634
Correio eletrónico: as4092321@sapo.pt
Cônsul honorário: Maria Goarman Lewis

Consulado em Houston

Chancelaria: 4544 Post Oak Place, Suite 350
Houston - TX 77 027
Telefone: +(1) 713 759 11 88
Fax: +(1) 713 237 04 01
Correio eletrónico: jim@jimlaw.com
Cônsul honorário: James H. Westmoreland

Consulado em Miami

Telefone: +(1) 305 539 47 17
Correio eletrónico: rui.forcada@gmail.com
Cônsul honorário: Rui Forcada

Consulado em Nova Orleães

Chancelaria: 201 St.Charles Avenue Nova Orleães,
LA 70170-5100
Telefone: +(1) 504 58 28 272
Fax: +(1) 504 58 28 583
Correio eletrónico: bhines@joneswalk.com
Cônsul honorário: William H. Hines

Seleção de Consulados de Portugal

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Consulado-Geral em Boston

Chancelaria: 699 Boylston St One Exeter Plaza, 7th Floor
Boston, Massachusetts 02116
Telefone: +(1) 617 536 87 40
Fax: +(1) 617 536 25 03
Correio eletrónico: mail@cgbos.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada José Rui Baptista Borges Velez Carçoço

Consulado-Geral em Newark

Chancelaria: The Legal Center at One Riverfront Plaza, Suite 40
Newark, New Jersey 07102-5401
Telefone: +(1) 973 64 34 200 / 64 36 035
Fax: +(1) 973 64 33 900
Correio eletrónico: amelia.paiva@cnnew.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Pedro Manuel Soares de Oliveira

Consulado em New Bedford

Chancelaria: 628, Pleasant St., Suite 204 New Bedford,
Massachusetts 02740
Telefone: +(1) 508 997 61 51 / 508 992 1177
Fax: +(1) 508 992 10 68
Correio eletrónico: mail@nbedford.dgaccp.pt
Cônsul: Primeiro-secretário de embaixada Pedro Troni de Pedreira Carneiro

Consulado-Geral em Nova Iorque

Chancelaria: 590 Fifth Avenue, 3rd floor New York,
NY 10111
Telefone: +(1) 212 221 31 65
Fax: +(1) 212 221 34 62 | +(1) 212 4590190
Correio eletrónico: mail@cgnyk.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: (vago)
Chanceler: António Pinheiro

Delegação AICEP

Endereço: 590 Fifth Avenue, 4th Floor Nova Iorque 10036-4702
Telefone: +(1) 646 723 02 99
Fax: +(1) 212 575 47 37
Correio eletrónico: aicep.newyork@portugalglobal.pt
Coordenador: Rui Boavista Marques

Consulado em San Juan de Puerto Rico

Chancelaria: 416 San Leandro, Urb.Sagrado Corazón, San Juan,
Rio Piedras, Puerto Rico 00926 USA
Telefone/Fax: +(787) 75 58 556
Correio eletrónico: jcdsil@aol.com
Cônsul honorário: José Cândido Duarte da Silveira

Seleccção de Consulados de Portugal

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Consulado em Waterbury

Chancelaria: 20 Main Street Room 220
Waterbury CT 06702
Telefone: +(1) 203 7554111
Fax: +(1) 203 7557563
Correio eletrónico: consultportugal@yahoo.com
Cônsul honorário: Abílio Lopes Gouveia

Vice-Consulado em Providence

Chancelaria: 56 Pine St., Hanley Bldg., 6th Floor Providence,
Rhode Island 02903-2819
Telefone: +(1) 401 272 20 03
Fax: +(1) 401 273 62 47
Correio eletrónico: leonel.teixeira@cnpro.dgaccp.pt
Vice-Cônsul: José Leonel Rodrigues Teixeira

Consulado-Geral em S. Francisco

Chancelaria: 3298 Washington Street San Francisco,
CA 94115
Telefone: +(1) 415 346 34 00 / 1
Fax: +(1) 415 346 14 40
Correio eletrónico: congenportugal@cgsfr.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Nuno Vaultier Mathias

Consulado em Honolulu

Chancelaria: P. O Box 240778 Honolulu,
Hawai 96824-0778
Telefone: +(1) 808 227 1309
Fax: +(1) 808 37 32 469
Correio eletrónico: felixj002@hawaii.rr.com
Cônsul honorário: John Henry Félix

Consulado em Los Angeles

Chancelaria: 1801 Avenue of the Stars, Suite 400
Los Angeles CA 90067
Telefone/Fax: +(1) 310 277 14 91
Correio eletrónico: edmacedo@aol.com
Cônsul honorário: Edmundo Aurélio Rebelo de Macedo

Consulado em Tulare

Chancelaria: P. O. Box 1344 Tulare,
CA 93274
Telefone: +(1) 559 68 87 511
Fax: +(1) 559 68 71 134
Cônsul honorário: Hélder Francisco de Sousa Rocha Martins

Seleccção de Consulados de Portugal

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Escritório Consular em Orlando

Chancelaria: 6996 Piazza Grande Avenue, suite 201Orlando,

FL 32835

Telefone: +(407) 601 2940

Fax: +(407) 601 2252

Correio eletrónico: eugenio.marques@orlando.dgaccp.pt

Vice-Cônsul: Eugénio Marques

Seleção de Consulados de Portugal

FRANÇA

Delegação AICEP - Paris

Endereço: 3, Rue de Noisiel,
75116 Paris
Telefone: +(331) 45 05 44 10
Fax: +(331) 45 05 17 25
Correio eletrónico: aicep.paris@portugalglobal.pt
Delegado: António Carlos Silva
Delegado-Adjunto: José Paiva

Consulado-Geral em Paris

Chancelaria: 6, Rue Georges Berger
75017 Paris
Telefone: +(33) 156 33 81 00 (Chancelaria)
+(33) 156 33 81 09 (Secretariado)
Fax: +(331) 47 66 93 35
Correio eletrónico: mail@paris.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Pedro Manuel Carqueijeiro Lourtie

Consulado em Rouen

Chancelaria: 52 Quait Gaston Boulet - 1.er étage
76000 Rouen
Telefone: +(33) 235 887 277
Fax: +(33) 235 898 147
Correio eletrónico: consulat-portugal-rouen@wanadoo.fr
Cônsul honorário: José Afonso Soares Stuart Torrie

Consulado-Geral em Bordéus

Chancelaria: 11, Rue Henri Rodel
33000 Bordeaux
Telefone: +(335) 56 00 68 20 /29 (Chancelaria)
Fax: +(335) 56 52 46 09
Correio eletrónico: mail@cgbor.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada António Manuel Torres Domingues
Leão Rocha

Consulado em Dax

Chancelaria: 14 Bis, Route D'Orthez
40100 Dax
Telefone: +(335) 58 74 61 61
Fax: +(335) 58 74 22 51
Cônsul honorário: Vincent Jean Martin Bancons

Consulado-Geral em Estrasburgo

Chancelaria: 16, Rue Wimpeling
67000 Strasbourg
Telefone: +(33) 38 84 56 040
Fax: +(33) 38 86 05 449
Correio eletrónico: mail@cgest.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Miguel Henrique Simão Pires

Seleção de Consulados de Portugal

FRANÇA

Consulado-Geral em Lyon

Chancelaria: 71, Rue Crillon 69006
Lyon Cedex 6
Telefone: +(33) 478 173 440
Fax: +(33) 478 173 450
Correio eletrónico: mail@cglyo.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Ministra plenipotenciária de 2.ª classe Maria de Fátima Velez de Andrade Mendes

Consulado-Geral em Marselha

Chancelaria: 141, Avenue du Prado Batiment A-2eme étage
13008 Marseille
Telefone: +(33) 491 299 530 /8
+ (33) 618722790
Fax: +(33) 491 809 505
Correio eletrónico: mail@cgmar.dgaccp.pt
Cônsul-Geral: Conselheiro de Embaixada José Pedro Marinho da Costa
Vice-Cônsul: Carlos Manuel dos Santos de Sousa

Escritório Consular em Ajaccio (1)

Chancelaria: 8, Boulevard Fred Scmaroni
Telefone: +(33) 495 284 036
Fax: +(33) 495 283 998
Correio eletrónico: mail@ajaccio.dgaccp.pt
Vice-Cônsul: António Pereira Ramos
(1)Depende do Consulado Geral em Marselha

Consulado em Orleães

Chancelaria: 27-D, Rue Marcel Proust - 1.er étage
45000 Orleans
Telefone: +(33) 238 541 865
Fax: +(33) 238 626 886
Correio eletrónico: consuladoportugalorleans@hotmail.fr
Cônsul Honorário: José Ribeiro Lopes de Paiva

Vice-Consulado em Toulouse

Chancelaria: 33, Avenue Camille Pujol
31500 Toulouse
Telefone: +(33) 561 804 345
Fax: +(33) 562 162 419
Correio eletrónico: mail@cgtls.dgaccp.pt
geral@cgtls.dgaccp.pt
Vice-Cônsul: Noélia Maria Borralho dos Santos Pacheco

Consulado em Tours

Chancelaria: 14, Place Jean Jaurès - 1.er étage
37000 Tours
Telefone: +(33) 247 641 577
Fax: +(33) 247 641 795
Correio eletrónico: consuladoportugaltours@hotmail.com
Cônsul Honorário: Ilídio Luís Balenas Palheta

Seleção de Consulados de Portugal

GRÃ-BRETANHA E IRLANDO DO NORTE

Delegação AICEP - Londres

Endereço: 11, Belgrave Square London,
SW1X 8PM

Telefones: +(4420) 72 01 66 66

Fax: +(4420) 72 01 66 33

Correio eletrónico: trade.london@portugalglobal.pt

Delegado: Eduardo Jorge Castel-Branco Souto Moura

Câmara de Comércio

Telefone: +(4420) 72 01 66 38

Fax: +(4420) 72 01 66 37

Correio eletrónico: info@portuguese-chamber.org.uk

Consulado-Geral em Londres

Chancelaria: 3, Portland Place, Londres

Telefone: +(44207) 291 37 70

Fax: +(44207) 291 37 99

Correio eletrónico: mail@cglon.dgaccp.pt

Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Fernando d'Orey de Brito e Cunha

Figueirinhas

Consulado em Saint Helier (Jersey)

Chancelaria: Burlington House - St. Saviour's Road

St. Helier - Jersey JE2 4LA Channel Islands

Telefone: +44 1534 87 71 88

Fax: +44 1534 62 50 05

Cônsul honorário: Carlos José Santos Costa

Consulado-Geral em Manchester

Chancelaria: 1 Portland St. M13BE Manchester, RU

Telefone: +(44) 161 236 09 90

Fax: +(44) 161 236 20 64

Correio eletrónico: consulado@manchester.dgaccp.pt

Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Carlos Nuno Almeida de Sousa Amaro

Consulado em Belfast

Chancelaria: 28, Concey Park, Dungannon, Co.

Tyrone, BT71 4RT Irlanda do Norte

Telefone: +44 0288 774 9676 / 078 2810 1330

Correio eletrónico: portconsulbelfast@gmail.com

Cônsul honorária: Tiago Pires de Lima

Consulado em Edimburgo

Chancelaria: Quartermile 2 Lister Square Edimburgo EH3 9GL

Telefone: +44 131 247 1000

Fax: +44 131 247 1003

Correio eletrónico: james.rust@morton-

fraser.commailto:cecilia@wj6183.freemove.co.uk

Cônsul honorária: James H. Rust

Seleccção de Consulados de Portugal

IRLANDA

Secção Consular da Embaixada em Dublin

Endereço: 15 Leeson Park - Dublin 6 Ireland

Telefone: +(353) 1 412 70 40/1/2/3/4/5

Fax: +(353) 1 49 702 99

Correio eletrónico: embport@dublin.dgaccp.pt

Encarregado da Secção Consular: Primeiro-secretário de embaixada João Shearman de Lemos Macedo

Delegação AICEP

Endereço: 54, Dawson Street Dublin 2

Ireland

Telefone: +(353) 1 670 91 33/4

Fax: +(353) 1 670 91 41

Correio eletrónico: aicep.dublin@portugalglobal.pt

Delegado: José Manuel Nogueira Ramos

Seleccção de Consulados de Portugal

ITÁLIA

Secção Consular da Embaixada em Roma

Chancelaria: Viale Liegi, 21
00198 Roma
Telefone: +(3906) 844 80 200 / 211 / 214 (Chancelaria)
Fax: +(3906) 854 22 62
Correio eletrónico: consul@embportroma.it
Portal Internet: <http://www.embportroma.it/>
Encarregado da Secção Consular: Conselheiro de embaixada Francisco Durão
Ferreira Alegre Duarte

Consulado em Bari

Chancelaria: Via Nicolo Dell'Arca,
19 70121 Bari
Telefone/Fax: +(39) 080 521 10 11
Correio eletrónico: rossiplg@virgilio.it
Cônsul honorário: Pierluigi Rossi

Consulado em Nápoles

Chancelaria: Via Nardones, 118
80132 Napoli
Telefone: +(39) 081 41 35 40
Fax: +(39) 081 40 44 09
Correio eletrónico: consptna@yahoo.it
Cônsul honorária: Maria Luísa Cusati

Consulado em Palermo

Chancelaria: Via Messina, 15
90141 Palermo
Telefone: +(39091) 33 23 86
Fax: +(39091) 58 58 53
Correio eletrónico: avvsgallinamontana@virgilio.it
Cônsul honorário: Salvatore Claudio Gallina

Consulado em Milão

Chancelaria: Via Colonna, 5
20122 Milano
Telefone: +(3902) 54 55 553
Fax: +(3902) 59 90 1992
Correio eletrónico: info@avvocatodariapesce.itmailto:mail@milao.dgaccp.pt
Cônsul honorário: Daria Pesce

Consulado em Florença

Chancelaria: Via Bolognese, 55
50139 Firenze
Telefone: +(39) 055 494 787
Fax: +(39) 055 490 182
Correio eletrónico: acclaw.accolti@tin.it
Cônsul honorário: Achille Accolti Gil

Seleccção de Consulados de Portugal

ITÁLIA

Consulado em Génova

Chancelaria: Via Assarotti, 17 A 1
6122 Génova
Telefone: +(39) 010 870 212
Fax: +(39) 010 837 112 6
Correio eletrónico: mcpama@tin.it
Cônsul honorário: Michele Consigliere

Consulado em Livorno

Chancelaria: Via Leonardo Da Vinci, 21
57100 Livorno
Telefone: +(39) 0586 43 41 20
Fax: +(39) 0586 43 41 09
Cônsul honorário: Giovanni Laviosa

Consulado em Trieste

Chancelaria: Via Felice Venezian,
130124 Trieste
Telefone: +(39040) 30 56 83
Fax: +(39040) 30 56 83
Cônsul honorário: Adriano Martinolli

Consulado em Turim

Chancelaria 16 Via Perrone
10122 Torino
Telefone: +(39) 011 56 13 934
Fax: +(39) 011 54 14 68
Correio eletrónico: avv.albertobadini@tiscalinet.it
Cônsul honorário: Alberto Badini Confalonieri

Consulado em Veneza

Chancelaria: San Marco Bacino Ascensione, 1253
30124 Venezia
Telefone: +(39) 041 522 34 46
Fax: +(39) 041 522 58 80
Correio eletrónico: sabina.zanga@agenti.ras.it
Cônsul honorário: Giannantonio Zanga

Seleccção de Consulados de Portugal

LUXEMBURGO

Consulado-Geral no Luxemburgo

Chancelaria: 282, Route de Longwy

L - 1940 Luxembourg

Telefone: +(352) 45 334 711

Fax: +(352) 45 06 94

Correio eletrónico: mail@luxemburgo.dgaccp.pt

Cônsul-Geral: Conselheiro de embaixada Rui Miguel Peixoto Gonçalves Monteiro

Seleção de Consulados de Portugal

MÉXICO

Secção Consular da Embaixada na Cidade do México

Chancelaria: Calle Alpes 1370
Lomas de Chapultepec Miguel Hidalgo
11000 México, D.F.
Telefone: +(5255) 55207897 (Chancelaria)
+(5255) 55404925 (Secção Consular)
Fax: +(5255) 55204688 (Chancelaria)
Correio eletrónico: embpomex@prodigy.net.mx (Chancelaria)
Portal Internet: <http://embpomex.wordpress.com/>
Encarregado da Secção Consular: Terceira-secretária de embaixada: Rosa Lemos Tavares

Delegação AICEP

Endereço: Calle Alpes 1370
Lomas de Chapultepec
Telefone: +(5255) 55407750
Fax: +(5255) 55207893
Correio eletrónico: aicep.mexico@portugalglobal.pt
Delegado: Rui Carlos Duarte Casais Gomes

Consulado em Cancún

Chancelaria: Av. Nader nº 78, Super Manzana 3,
77500 Cancún Q. R. - México
Telefone: +(52988) 8842735/872
Fax: +(52988) 8846481
Correio eletrónico: alfonso_barnetche_uni@prodigy.net.mx
Cônsul honorário: Alfonso Barnetche Pous

Consulado em Vera Cruz

Chancelaria: Benito Juárez, 86 - Altos
91700-Veracruz- Ver - México
Telefone: +(5229) 5314102
Fax: +(5229) 9324102
Correio eletrónico: apg@palazuelos.com
Cônsul honorário: Alfredo Palazuelos Gomez

Promotor:

Seleccção de Consulados de Portugal

NORUEGA

Escritório AICEP (1)

Endereço: Nedre Slottsgate, 13
N-0157 Oslo
Telefone: +(4722) 41 36 08 / 436
Fax: +(4722) 42 43 57
Correio eletrónico: aicep.oslo@portugalglobal.pt
Correspondente: João V. Noronha de Carvalho
(1) Dependente de Copenhaga

Consulado em Aalesund

Chancelaria: P.O. Box 268
N-6067 Ulsteinvik
Telefone: +(47) 911 78 801
Correio eletrónico: moniz@moniz.no
Cônsul honorário: Jorge Moniz

Consulado em Bergen

Chancelaria: Nesttunveien 90
N-5221 Nesttun
Telefone: +(47) 55922230 / 920 30 953 / 930 41 044
Fax: +(47) 55922244
Correio eletrónico: cathrine.alsaker.sandven@lantmannen.com
Cônsul honorário: Tore Johan Mowinckel Skjensvold

Consulado em Fredrikstad

Chancelaria: Nygardsgate n 50, Pb 282
N-1600 Fredrikstad
Telefone: +(47) 23119645
Correio eletrónico: kaw@linstow.no
Cônsul honorário: Kai-george Wiese

Consulado em Kristiansand

Chancelaria: Vestre Strandg. 42
Postboks 482
4664 Kristiansand
Telefone: +(47) 38 14 61 00
Fax: +(47) 38 14 61 01
Correio eletrónico: adv@krabberod.no
Cônsul honorário: Øystein Erik Krabberød

Consulado em Stavanger

Chancelaria: Koppholen, 23
4313 Sandnes
P.O.Box 403
4067 Stavanger
Telefone/Fax: +(47) 51576503
Correio eletrónico: solsen@miswaco.com
Cônsul honorário: Steinar Olsen

Seleccção de Consulados de Portugal

NORUEGA

Consulado em Trondheim

Chancelaria: Norway Royal Salmon A/S,
Olav Tryggvasonsgate 40,
7414 Trondheim
P.O.Box 2608
Telefone: +(47) 739 24 300
Fax: +(47) 739 24 301
Correio eletrónico: johnbinde@salmon.no
Cônsul honorário: John Binde

Consulado em Tromsø

Chancelaria: Balsfjordvinden, 36 - H0101
9006 Tromsø
Telefone: +(47) 96231702
Correio eletrónico: calhi415@hotmail.com
Cônsul honorário: Carlos Gonçalo A.R. F. das Neves

Seleccção de Consulados de Portugal

PAÍSES BAIXOS

Secção Consular da Embaixada na Haia

Endereço: Bazarstraat 1
2518 AE Haia
Telefone: +(3170) 30 201 50
Fax: +(3170) 36 077 01
Correio eletrónico: mail@haia.dgaccp.pt
Encarregado da Secção Consular: Primeiro-secretário de embaixada Domingos
Maria de Saldanha Melo e Alvim

Delegação AICEP

Endereço: Haagsche Bluf 63
2511 CP Den Haag - Haia
Telefone: +(3170) 328 12 39
Fax: +(3170) 328 00 25
Correio eletrónico: aicep.thehague@portugalglobal.pt
Delegado: Miguel Porfírio

Lista de Estabelecimentos de Ensino Superior

Estabelecimentos de ensino público pertencentes ao raio de acção do FNP - Universidades

Conselho	Instituição de ensino superior	Endereço	Código Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	URL
Aveiro	Universidade de Aveiro	Campus de Santiago	3810-193	AVEIRO	234 370 200	234 370 985	reitoria@ua.pt	http://www.ua.pt
Vila Real	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Quinta de Prados - Ap. 1013	5001-911	VILA REAL	259 350 000	259 350 480	reitoria@utad.pt	http://www.utad.pt
Braga	Universidade do Minho	Largo do Paço	4704-553	BRAGA	253 601 109	253 601 105	sec-agr@reitoria.uminho.pt	http://www.uminho.pt
Porto	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências	Rua do Campo Alegre	4169-007	PORTO	22 040 2000	22 040 2009	infogeralfc.up.pt	http://www.fc.up.pt
Porto	Universidade do Porto - Faculdade de Direito	Rua das Bragas, 223	4050-123	PORTO	22 204 1600	22 204 1614	webmaster@fd.up.pt	http://www.fd.up.pt
Porto	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	R. Dr. Roberto Frias	4200-464	PORTO	22 557 1100	22 557 5050	webmaster@fep.up.pt	http://www.fep.up.pt
Porto	Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia	R. Dr. Roberto Frias	4200-465	PORTO	22 508 1400	22 508 1440	feup@fe.up.pt	http://www.fe.up.pt
Porto	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	Via Panorâmica, Ap. 55038	4150-564	PORTO	22 607 7100	22 609 1610	webmaster@letras.up.pt	http://www.letras.up.pt

Fonte: www.dges.mctes.pt

Estabelecimentos de ensino público pertencentes ao raio de acção do FNP - Politécnicos

Conselho	Instituição de ensino superior	Endereço	Código Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	URL
Mirandela	Instituto Politécnico de Bragança - Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela	R. João Sarmento Pimentel, Apartado 128	5370-326	MIRANDELA	278 201 340 278 265 733		esact@ipb.pt	http://www.esact.ipb.pt
Bragança	Instituto Politécnico de Bragança - Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança	Campus de St.ª Apolónia, Apartado 1134	5301-857	BRAGANÇA	273 303 000 273 313 051		gre@ipb.pt	http://www.estig.ipb.pt
Valença	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	Av. Miguel Dantas	4930-678	VALENÇA	251 800 840 251 800 841		geral@esce.ipvc.pt	http://www.esce.ipvc.pt
Viana do Castelo	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo	Av. do Atlântico	4900-348	VIANA DO CASTELO	258 819 700 258 827 636		geral@estg.ipvc.pt	http://www.estg.ipvc.pt
Barcelos	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Campus do IPCA - Lugar do Aldão	4750-810	ARCOZELO	253 802 500 253 812 111		esg@ipca.pt	http://www.esg.ipca.pt
Barcelos	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	Campus do IPCA - Lugar do Aldão	4750-810	ARCOZELO BCL	253 802 260 253 823 127		est@ipca.pt	http://www.est.ipca.pt
Vila do Conde	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	Rua D. Sancho I, 981	4480-876	VILA DO CONDE	252 291 700 252 291 714		eseig@eseig.ipp.pt	http://www.eseig.ipp.pt
Felgueiras	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Casa do Curral, R. do Curral, Apartado 205	4610-156	FELGUEIRAS	255 314 002 255 314 120		correio@estgf.ipp.pt	http://www.estgf.ipp.pt
Matosinhos	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	R. Jaime Lopes Amorim	4465-004	SÃO MAMEDE DE INFESTA	22 905 0000 22 902 5899		instituto@iscap.ipp.pt	http://www.iscap.ipp.pt
Porto	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	R. António Bernardino de Almeida, 431	4200-072	PORTO	22 834 0500 22 832 1159		isep@ipp.pt	http://www.isep.ipp.pt
Oliveira de Azeméis	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia de Produção de Aveiro-Norte	Largo Luís de Camões, Ed. Rainha - 5º	3720-232	OLIVEIRA DE AZEMEIS	256 666 960 256 666 970		aveiro-norte@adm.ua.pt	http://www.aveiro-norte.ua.pt
Águeda	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	Rua Comandante Pinho e Freitas, nº 28	3750-127	ÁGUEDA	234 611 500 234 611 501		estga@estga.ua.pt	http://www.estga.ua.pt
Aveiro	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	R. Associação H. dos Bombeiros de Aveiro - Apartado 58	3811-953	AVEIRO	234 380 110 234 380 111		isca-geral@isca.ua.pt	http://www.isca.ua.pt

Fonte: www.dges.mctes.pt

Estabelecimentos de ensino privado pertencentes ao raio de acção do FNP - Universidades

Conselho	Instituição de ensino superior	Endereço	Código Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	URL
Maia	Instituto Universitário da Maia	Av. Carlos Oliveira Campos	4475-690	AVIOSO S. PEDRO	22 986 6000	22 982 5331	info@ismai.pt	http://www.ismai.pt
Bragança	Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança	Rua Prof. Doutor António Augusto Gonçalves Rodrigues	5300-238	BRAGANÇA	273 331 434	273 324 473	-	http://www.braganca.cespu.pt
Vila Nova de Gaia	ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	Rua Cabo Borges, n.º 55	4430-032	VILA NOVA DE GAIA	22 377 2980	22 377 2985	info.guia@unisla.pt	http://www.guia.unisla.pt
Porto	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Direito (Porto)	R. Diogo Botelho, 1327	4169-005	PORTO	22 619 6200	22 619 6291	s.academicos@porto.ucp.pt	http://www.direito.porto.ucp.pt
Porto	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão	R. Diogo Botelho, 1327	4169-005	PORTO	22 619 6200	22 610 1618	s.academicos@porto.ucp.pt	http://www.feg.porto.ucp.pt
Porto	Universidade Fernando Pessoa	Praça 9 de Abril, n.º 349	4249-004	PORTO	22 507 1300	22 550 8269	geral@ufp.edu.pt	http://www.ufp.pt
Ponte de Lima	Universidade Fernando Pessoa (unidade de Ponte de Lima)	Casa da Garrida - Rua Conde de Bertandos	4990-078	PONTE DE LIMA	258 741 026	258 741 412	geral.plima@ufp.edu.pt	http://www.ufp.pt
Porto	Universidade Lusíada (Porto)	Rua Dr. Lopo de Carvalho	4369-006	PORTO	22 557 0800	22 557 0897	info@por.ulusiada.pt	http://www.por.ulusiada.pt
Vila Nova de Famalicão	Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Largo Tinoco de Sousa - Edifício da Lapa	4760-108	VILA NOVA DE FAMALICÃO	252 309 200	252 376 363	info@fam.ulusiada.pt	http://www.fam.ulusiada.pt
Porto	Universidade Lusófona do Porto	R. Augusto Rosa, 24	4000-098	PORTO	22 207 3230	22 207 3237	informacoes@ulp.pt	www.ulp.pt
Porto	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619	4200-072	PORTO	22 557 2000	22 557 2010	upt@upt.pt	http://www.uportu.pt

Fonte: www.dges.mctes.pt

Estabelecimentos de ensino privado pertencentes ao raio de acção do FNP - Politécnicos

Conselho	Instituição de ensino superior	Endereço	Código Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	URL
Fafe	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	Rua Universitária, Medelo, Apartado 178	4824-909	FAFE	253 509 000	253 509 001	geral@iesfafe.pt	http://www.iesfafe.pt
Vila Nova de Gaia	Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia, FRANCELOS	4405-604	VILA NOVA DE GAIA	22 753 8800	22 753 8870	geral@iesf.pt	http://www.iesf.pt
Matosinhos	Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos	Av. da República, n.º 594	4450-238	MATOSINHOS	22 939 8080	22 938 2800	ipam@ipam.pt	http://www.ipam.pt
Aveiro	Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos (Aveiro)	Rua das Cardadeiras - Esqueira	3800-125	AVEIRO	234 400 180	234 424 967	ipam@ipam.pt	http://www.ipam.pt
Porto	Instituto Superior de Administração e Gestão	Rua do Campo Alegre, n.º 1376	4150-175	PORTO	22 030 3200	22 609 9223	isag@isag.pt	http://www.isag.pt
Aveiro	Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração	Av. D. Manuel de Almeida Trindade - Santa Joana, Apartado 292	3811-904	AVEIRO	234 423 045	234 381 406	info@iscia.edu.pt	http://www.iscia.edu.pt
Porto	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Rua da Cedofeita, 285	4050-180	PORTO	22 205 3685	22 205 3744	iscet@iscet.pt	http://www.iscet.pt
Santa Maria da Feira	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	Rua António de Castro Corte Real - Apartado 132	4520-909	SANTA MARIA DA FEIRA	256 377 550	256 377 559	secretaria@isvouga.pt	http://www.isvouga.pt
Espinho	Instituto Superior de Espinho	Rua 36, n.º 297 Apartado 443	4501-868	ESPINHO	22 732 2624	22 733 1085	isesp@isesp.pt	http://www.isesp.pt
Santa Maria da Feira	Instituto Superior de Paços de Brandão	Avenida Escolar - Apartado 99	4536-906	PAÇOS DE BRANDÃO	22 744 9277	22 745 1009	geral@ispab.pt	http://www.ispab.pt
Porto	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	Rua Dr. Alves da Veiga, n.º 142	4000-072	PORTO	22 519 3220	22 519 3229	secretaria-porto@istec.pt	http://www.istec.pt
Vila Nova de Gaia	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Ciência e Tecnologia	Av. dos Descobrimentos, 333	4400-103	VILA NOVA DE GAIA	22 374 5730	220 134 479	info@ispgaya.pt	http://ispgaya.pt
Ponte de Lima	Universidade Fernando Pessoa (unidade de Ponte de Lima - ensino politécnico)	Casa da Garrida - Rua Conde de Bertandos	4990-078	PONTE DE LIMA	258 741 026	258 741 412	geral.plima@ufp.edu.pt	http://www.ufp.pt

Fonte: www.dges.mctes.pt

Pressupostos do orçamento previsional - Detalhe



Escritório	Com um espaço de 100 m ² e um custo de 12€ por metro quadrado.
Comunicação	
Telemóvel	Estimativa baseada no tarifário PT comunicações.
Computador	O valor apresentado resulta da média dos valores de aquisição de 3 computadores de uso profissional diferentes da marca Dell: Latitude E3440, Latitude 14/5000 e Latitude E7440
Website	Estimativa baseada no custo de mercado onde se somam 100€ anuais de manutenção.
Eventos e Pub.	Estimativa baseada no <i>benchmark</i> efectuado, no ano de 2011. Inclui custos com publicidade, propaganda e artigos para oferta.
Ajudas de Custo	Estimativa baseada no <i>benchmark</i> efectuado, no ano de 2011, Valor obtido com base nos gastos efectivos por colaborador.

Pressupostos do orçamento previsional - Detalhe



Gastos com Pessoal

Advisor

Estimativas baseadas no *benchmark* efectuado, no ano de 2011, ajustado ao salário mínimo nacional em Portugal. Cálculos efectuados para 8 pessoas que reúnem 12 vezes por ano. Senha de presença de 360,97€ o equivalente a 0,7 salários mínimos líquidos de Portugal.

Restantes Cargos

Estimativa baseada no *benchmark* efectuado, no ano de 2011, ajustado ao salário mínimo nacional em Portugal e ao perfil de competências definido:

Gestor: 5.984,24€ brutos/mês

Analista: 1.559,25 € brutos/mês

RP: 1.949,06 € brutos/mês

Gestor de Cliente: 2.977,41 € brutos/mês

Marketeer: 1.559,25 € brutos/mês

Staff

Custo de uma assistente virtual com base nos custos de mercado.

Outros Custos

Estimativa com base no mercado. Inclui luz, água, condomínio e limpeza do escritório.