

ESTUDO “FUTURE NEARSHORE”

ESTUDO DE BENCHMARKING E RESEARCH INTERNACIONAL

(PROCEDIMENTO 02/AD/01/2014)

Aveiro, 30 de Abril de 2015

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



O presente estudo foi desenvolvido pela Powerdata para o TICE.PT – Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica, 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.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



ÍNDICE

I.	Introdução	4
II.	Objectivos Operacionais	6
III.	Metodologia	7
IV.	Sumário Executivo	10
V.	Projeto Future Nearshore	12
	V.I Estudo de Benchmarking	12
	V.II Research Internacional	25
VI.	Indicadores	34

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL



RELATÓRIO FINAL DO PROJETO “FUTURE NEARSHORE” ESTUDO DE BENCHMARKING E RESEARCH INTERNACIONAL

(PROCEDIMENTO 02/AD/01/2014)

Data: Aveiro, 30 de Abril de 2015

I. INTRODUÇÃO

Os trabalhos realizados no âmbito do Projeto “Future Nearshore – Estudo de Benchmarking e Research Internacional” tiveram como âmbito o fornecimento de serviços de consultoria para a produção de um estudo que analise e compare o posicionamento de Portugal face aos países que podem ser considerados como sua concorrência internacional, no contexto específico da disponibilização de serviços de TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação em regime de *nearshore* (mercados de proximidade geográfica e fuso horário).

O **objetivo estratégico** dos trabalhos assentou, assim, na valorização do mercado nacional de serviços de outsourcing de ITO (*Information Technology Outsourcing*) e de BPO (*Business Process Outsourcing*) através do mapeamento dos principais factores competitivos de Portugal com base em fontes e indicadores de entidades e organizações independentes internacionais enquanto ‘suporte’ das seguintes 4 grandes dimensões de análise:

- i) **País**, enquadramento geral e ambiente de negócios, social e económico
- ii) **Infraestruturas**, de suporte ao exercício da actividade das TICE¹
- iii) **Recursos e Competências**, disponibilidade e habilitações profissionais e *soft skills*
- iv) **Custos**, de operação, actividade e contexto

Este mapeamento foi realizado em paralelo para um conjunto de países/destinos europeus devidamente seleccionados para o efeito considerando-se o facto de se tratarem dos principais mercados de proximidade concorrentes.

A par do objetivo estratégico dos trabalhos, procedeu-se à identificação de algumas das principais tendências globais de mercado no domínio das TICE, com foco particular nos referidos segmentos de ITO e BPO, através do acesso a *research* internacional de referência.

¹ TICE-Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica

Considerando o nível de pesquisa realizado e a qualidade das fontes utilizadas, o produto final dos trabalhos realizados, materializado no presente relatório e anexos ao documento, constituirá uma ferramenta de elevado valor acrescentado para a sensibilização interna dos principais *stakeholders* nacionais – públicos e privados – para a reflexão sobre a melhoria dos factores de competitividade de Portugal no domínio do sector das TICE.

Adicionalmente, o produto final dos trabalhos realizados contribuirá para o consensualizar das bases para a definição de uma estratégia nacional concertada com vista ao desenvolvimento dos mercados de ITO e de BPO no nosso país, reforçando-se não apenas o potencial de exportação de serviços transnacionais por parte das empresas portuguesas como também o potencial de captação de novos investimentos estrangeiros como *output* da promoção e decorrente reconhecimento de Portugal pelos principais analistas e *rankings* internacionais do sector enquanto destino atrativo e altamente competitivo para esta tipologia de serviços.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



II. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Tendo como ponto de partida o objetivo estratégico do Projeto “Future Nearshore – Estudo de Benchmarking e Research Internacional” – a *valorização do mercado nacional de serviços de outsourcing de ITO (Information Technology Outsourcing) e de BPO (Business Process Outsourcing)* - e em conformidade com a proposta apresentada pela Powerdata ao TICE.PT, os **objetivos operacionais** definidos para os trabalhos das duas iniciativas do Projeto foram os seguintes:

- Valorização da oferta nacional no sector dos serviços de outsourcing de base tecnológica (ITO e BPO);
- Sistematização e divulgação dos factores competitivos de Portugal;
- Sensibilização dos *stakeholders* nacionais – públicos e privados – para a melhoria das áreas passíveis da mesma no que concerne aos factores de competitividade de Portugal no sector em análise e conseqüente reconhecimento e classificação nos *rankings* internacionais de referência;
- Promoção de Portugal como uma plataforma atractiva e competitiva para atividades de ‘nearshore outsourcing’ vs. países concorrentes da Europa e do Norte de África;
- Identificação e disseminação de tendências internacionais do mercado dos serviços de TICE com foco no ITO e no BPO, com recurso a *research* e *benchmarking* internacional;
- Fortalecimento do relacionamento com alguns dos principais analistas e influenciadores internacionais de referência na área do ITO e do BPO.

O processo de elaboração do presente relatório procurou, assim, garantir uma adequada compilação de dados de diferentes naturezas e com origem em diversas fontes nacionais e internacionais que permitissem consubstanciar o conjunto de informações, análises e conclusões que apresentamos por forma a assegurar a prossecução do objectivo estratégico dos trabalhos e do conjunto dos seus objetivos operacionais.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



III. METODOLOGIA

Os trabalhos contemplaram um conjunto de iniciativas executadas de acordo com o seguinte cronograma:

Descrição	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Fase 1 – Preparação e mobilização	■						
Fase 2 – Execução		■	■	■	■	■	■
Fase 3 – Apresentação e conclusão							■

Conforme a ilustração anterior, a metodologia implementada para o desenvolvimento integral dos trabalhos obedeceu ao planeamento de três fases independentes:

Fase 1, de Preparação e Mobilização, na qual os requisitos do TICE.PT foram compreendidos pela equipa de projeto da Powerdata e o âmbito e abordagem à realização do estudo e pesquisas foram detalhadas e ajustados às expectativas do TICE.PT;

Fase 2, de Execução, durante a qual o estudo foi produzido e as pesquisas realizadas, sempre objecto de revisão de forma contínua, na medida das necessidades entre a equipa de projeto e o TICE.PT;

Fase 3, de Apresentação e Conclusão, durante a qual a Powerdata apresentou em colaboração com as entidades parceiras as conclusões dos trabalhos.

Execução

A execução dos trabalhos teve início com a identificação de parceiros estratégicos para a pesquisa, recolha, tratamento de dados e elaboração de análises concretas que declinaram no Estudo de *Benchmarking* e no *Research* Internacional que apresentamos neste relatório.

Os parceiros envolvidos foram, respetivamente, a NSBE – Nova School of Business & Economics (Universidade Nova de Lisboa <http://www.novasbe.unl.pt/pt/>) e a empresa Lumiu Ltd. (<http://www.lumiu.com>), consideradas que foram as suas competências e *expertise* nas áreas de consultoria e análise de negócio, e, em concreto, no domínio do marketing territorial e de negócio da Consultora Lumiu, a par do conhecimento profundo do sector dos serviços de base tecnológica.

O início dos trabalhos com os parceiros seleccionados teve lugar durante o mês de Junho de 2014, tendo a Powerdata procedido ao planeamento conjunto das iniciativas concretas a desenvolver com base nos objetivos propostos e nos aspetos concretos e temáticas a endereçar pelos mesmos.

² “Best Advisory Services Firms of the Year”, 2015 CEE Outsourcing & Shared Services Awards

A metodologia de trabalho implementada contemplou ainda a validação conjunta das diversas dimensões de análise com vista à prossecução dos objetivos gerais e operacionais definidos e contratualizados entre a Powerdata e o TICE.PT para a realização dos trabalhos, processo que decorreu em simultâneo com a validação da tipologia de fontes de informação nacionais e internacionais e dos indicadores específicos a utilizar como suporte das dimensões de análise identificadas na introdução deste relatório.

A metodologia adoptada e o trabalho realizado, permitiram que durante a pesquisa fossem identificados os fatores competitivos que diferenciam a proposta de valor de Portugal, para o sector dos serviços de base tecnológica.

Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos foram realizadas diversas reuniões com alguns dos principais *stakeholders* públicos e privados, contactos estes que foram realizados pela Powerdata em conjunto com representantes dos parceiros do projeto. Foram realizadas reuniões com representantes do Governo Português, representantes de entidades públicas de referência e ainda com empresas nacionais e multinacionais prestadoras de serviços transnacionais desde Portugal para diferentes geografias globais, permitindo-nos assim a recolha de dados e informações de cariz diverso que serviram de base para as conclusões que apresentamos neste relatório final.

Assim, os resultados deste trabalho e as principais conclusões que dos mesmos puderam ser extraídos configuram as premissas das recomendações para uma estratégia nacional concertada.

Como notas adicionais, importa referir que os trabalhos desenvolvidos pelo parceiro NBSE – Nova *Business School of Economics* foram liderados por uma equipa docente da instituição académica e executados por uma turma de alunos finalistas de mestrado no âmbito da disciplina de *Consulting* que, ao longo de 6 semanas e divididos em 9 grupos de alunos, num total de 45 alunos, desenvolveram os trabalhos intermédios que serviram de suporte para o relatório final da NBSE cujas principais conclusões apresentamos neste relatório e respectivo detalhe em anexo.

Finalmente, foi ainda criado um *steering committee* dos trabalhos realizados pela NBSE que contou com a participação do CEO da Powerdata, de dois analistas séniores da Lumiu Consulting, do Secretário-Geral da Associação Portugal Outsourcing e de representantes da Direcção da mesma Associação, prática que foi unanimemente considerada como uma *best practice* pelo conjunto de entidades envolvidas ao longo do desenvolvimento do Projeto “Future Nearshore”.

ANEXOS:

Anexo 1_Relatório de Actividade Powerdata_30 de Setembro 2014

Anexo 2_Apresentação Corporativa Lumiu

Anexo 3_NBSE – Nova School of Business & Economics Course Outline

Anexo 4_Relatório Workshop Lumiu_Lisboa, 7 a 9 Out 2014

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Anexo 5_Relatório de Actividade Powerdata_31 de Outubro 2014

Anexo 6_Relatório de Actividade Powerdata_30 de Novembro 2014

Anexo 7_Relatório Workshop Lumiu Consulting_Norte Portugal, 9 e 10 Dezembro 2014

Anexo 18_France_Seminaire 03122014_Programme

Anexo 19_Relatório de Actividade Powerdata_30 de Dezembro 2014

Anexo 25_Sessão NSBE_Benchmarking Internacional_26 de Novembro 2014

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



IV. SUMÁRIO EXECUTIVO

Portugal tem vindo a evoluir muito positivamente ao longo dos últimos anos enquanto destino muito atrativo para a prestação de serviços de base tecnológica no domínio do *nearshore*.

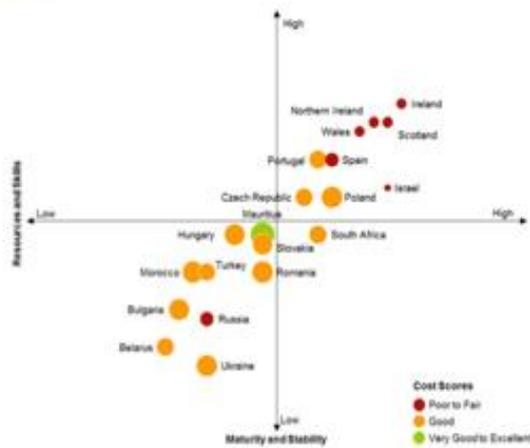
Este facto pode facilmente ser atestado quer pelo reconhecimento que é feito ao nosso país pelo ecossistema internacional de *stakeholders* do sector das TICE – empresas do sector e de outros sectores de actividade com investimentos realizados em Portugal ou ‘servidas’ transnacionalmente por empresas Portuguesas, analistas, consultores e *advisors* de negócio, *networks* profissionais ou industriais das TICE, entre vários outros -, quer através das avaliações objectivas de matrizes de indicadores de análise na perspectiva do seu impacto na decisão estratégica das empresas considerando as principais dimensões anteriormente identificadas:

1. **País**, enquadramento geral e ambiente de negócios, social e económico
2. **Infraestruturas**, de suporte ao exercício da actividade das TIC
3. **Recursos e Competências**, no tocante à sua disponibilidade e habilitações técnicas e *soft skills*
4. **Custos**, de operação, actividade e contexto

Portugal tem efectivamente vindo a ver reforçado o reconhecimento de que é objecto enquanto destino cada vez mais considerado por empresas que procuram oportunidades de negócio tanto na perspectiva da contratação de serviços de base tecnológica como da instalação de operações próprias no nosso país. Segundo o analista Gartner, um dos principais analistas globais de referência do sector das TICE, os decisores e influenciadores dos processos de decisão avaliam Portugal como um destino no qual se pode tirar partido da disponibilidade, qualidade e maturidade dos recursos humanos existentes, das condições infraestruturais de que Portugal dispõe, e da existência de um ambiente geral de negócios favorável e de estabilidade política, sendo ainda destacado positivamente o facto do quadro regulatório que impacta o sector ser transversal ao da União Europeia naturalmente.

No seu estudo recente *Gartner’s Leading Offshore Services Locations in EMEA, 2015: Nearshore Increases Despite Geopolitical Concerns*, Portugal surge posicionado no quadrante que melhor avalia um conjunto de 13 países emergentes e 7 desenvolvidos da região EMEA no que se refere a recursos e competências e maturidade e estabilidade, sendo ainda considerada a dimensão de custos (ver figura 1).

Figure 1. Ratings of Tier 1 and Tier 2 Emerging-Market Locations and Leading Developed-Market Locations in EMEA



EMEA Offshore Services Country Ratings

Figures 2 and 3 contain unweighted ratings for the 10 criteria to enable sourcing executives to compare emerging-market and developed-market locations in EMEA. Factors such as the availability of an appropriate labor pool and cost may be weighted more highly than other factors in a detailed evaluation. Thus, when using this framework, weigh the criteria in line with particular business requirements and priorities and in light of "Toolkit: How to Select the Right Offshore Service Location for Outsourcing or Captive Services in 2015."

Figure 2. Ratings of Tier 1 and Tier 2 Emerging-Market Locations in EMEA

Country	Language	Government Support	Labor Pool	Infrastructure	Educational System	Cost	Political and Economic Environment	Cultural Compatibility	Global and Legal Maturity	Workforce Security and Privacy
Belarus	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Bulgaria	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Czech Republic	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Hungary	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Mauritius	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Morocco	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Poland	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Romania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Russia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Slovakia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
South Africa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Turkey	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ukraine	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○ → ○ → ○ → ○ → ○
 Poor → Fair → Good → Very Good → Excellent

Source: Gartner (December 2014)

Figura 1: Gartner's Leading Offshore Services Locations in EMEA, 2015: Nearshore Increases Despite Geopolitical Concerns. Analistas: Ian Marriott, Gianluca Tramacere, Susanne Matson, publicado a 5 de Dezembro de 2014.

O posicionamento relativo dos países avalia a relação custo/benefício e diversos outros critérios como o domínio de línguas, o mercado de trabalho, o sistema educativo e a compatibilidade cultural, bem como o apoio governamental, a qualidade das infraestruturas, a maturidade global do país e o seu enquadramento político, legal e regulatório, a par ainda da legislação sobre segurança e privacidade de dados.

Os restantes seis países desenvolvidos em posição de destaque são a Irlanda, Israel, Irlanda do Norte, Escócia, Espanha e País de Gales.

O reconhecimento que o Gartner faz a Portugal demonstra, assim, a transformação em curso do ecossistema nacional das TICE ao longo dos últimos anos, reconhecimento que atesta também a percepção internacional muito positiva que hoje testemunhamos.

V. PROJETO “FUTURE NEARSHORE”

V.I Estudo de Benchmarking

Este projeto prova que é possível estabelecer de forma eficaz e com benefícios para todas as partes, uma relação de colaboração e de trabalho entre o mundo empresarial e as entidades do SCTN- Sistema Científico e Tecnológico Nacional.

Há que destacar que a metodologia de trabalho acabou por servir um objectivo que não estava inicialmente previsto que é o de criar ‘rede’. Essa rede surge porque uma parte significativa dos 45 alunos envolvidos são estrangeiros e foram desta forma envolvidos e podem no futuro ser promotores de Portugal com outros argumentos e com mais conhecimento de causa.

As principais conclusões dos trabalhos académicos desenvolvidos pela turma de alunos finalistas de mestrado da NSBE - Nova School of Business & Economics destacam duas áreas que deverão ser alvo de foco de atenção no âmbito da alavancagem pretendida do reconhecimento de Portugal enquanto país/plataforma de referência para a prestação de serviços transnacionais de base tecnológica: o tema dos **recursos humanos** nas suas duas vertentes: quantidade³ e especialização do conhecimento e o da **promoção internacional** do país.

Quanto ao primeiro, e não descartando o reconhecimento internacional anteriormente referido ao nosso país pela disponibilidade e qualidade dos recursos humanos e profissionais do sector, importa, de acordo com a NSBE, endereçar seriamente o problema da escassez de recursos humanos especializados que no futuro se perspectiva para a Europa - e em Portugal - nos próximos anos.

Aliás, segundo um estudo realizado pela Comissão Europeia (CE) em 2013, o número de *Digital Jobs* de que a Europa no conjunto dos seus estados membros carecerá em 2020 ascende a 900.000, facto que motivou a criação de uma Coligação Europeia para os *Digital Jobs*, em sede da CE, para endereçar esta problemática. Esta iniciativa evoluiu posteriormente para a adesão de alguns dos estados membros da UE à Coligação através da constituição de projectos nacionais, tendo Portugal sido um dos membros que avançou para a criação da sua própria Coligação Nacional em 2014.

Em Portugal, o projeto é liderado pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, que se coligou com a FCG – Fundação Calouste Gulbenkian no sentido da coordenação conjunta da Coligação Nacional para a Empregabilidade Digital, movimento que entretanto reuniu um vasto conjunto de *stakeholders* nacionais que em conjunto endereçam o tema nas suas diversas dimensões e com os seguintes objetivos: reduzir significativamente o défice de profissionais em TICE; criar melhores condições de acesso dos trabalhadores ativos, nos sectores público e privado, à aquisição das competências TICE necessárias à atividade; alavancar o número de empresas que recorrem ao digital e das empresas de base digital, e desenvolver a economia e os mercados digitais, através da internacionalização do sector, da captação de investimento estrangeiro, da atração de centros internacionais para Portugal e na capitalização das infraestruturas e recursos humanos altamente qualificados do País.

³ Aqui o desafio é a maior ou menor dificuldade para atingir escala.

Recuperando as áreas que a NSBE identificou como principais focos de atenção – recursos humanos e promoção internacional do país, a dos **recursos humanos** parece-nos, assim, absolutamente crítica enquanto prioridade que carece de um trabalho à escala nacional.

Em relação à área da **promoção internacional do país**, as conclusões da NSBE identificam a carência de um plano estratégico de comunicação que ‘comprometa’ os principais *stakeholders* nacionais do sector e do país: empresas do sector das TICE, associações empresariais, entidades públicas - governamentais e outras, e entidades de diplomacia económica internacional.

Uma vez mais, e mesmo considerando o facto inegável de como apontado no sumário executivo do presente relatório Portugal ser actualmente reconhecido internacionalmente e objeto de percepção muito positiva, consideramos muito assertiva a perspectiva defendida pela NSBE neste domínio.

É um facto que embora muitos dos principais *stakeholders* nacionais do sector das TIC – públicos, governamentais – estejam actualmente muito empenhados na promoção internacional do país, Portugal carece de um plano estratégico de comunicação, integrador e responsabilizador, e de um planeamento estratégico simultâneo que permita identificar os clientes/sectores/países/regiões europeias (e outras?) potenciais ‘parceiros’ de negócio por forma a orientar a oferta portuguesa com base na tipologia de serviços a prestar e/ou sectores a servir.

Ainda no âmbito da iniciativa “Estudo de Benchmarking”, a Powerdata baseou-se ainda num trabalho da APO - Associação Portugal Outsourcing, desenvolvido igualmente em parceria com a NSBE, que consiste num mapeamento dos principais factores competitivos/diferenciadores de Portugal em relação a algumas das principais dimensões de análise e indicadores avaliados pelos *stakeholders* internacionais do mercado dos serviços de outsourcing em processos de tomada de decisão.

Em concordância com o alinhamento previsto pela Powerdata para os seus trabalhos, o estudo da APO “*Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination 2015*” (elaborado em parceria com a NSBE) contemplou a produção de matrizes de análise comparativa de Portugal vs. um conjunto de países europeus concorrentes no nearshore, matrizes essas compostas por indicadores para cada uma das quatro grandes dimensões de análise anteriormente identificadas: **País, Infraestruturas, Competências e Custos.**

As principais conclusões deste estudo são disponibilizadas mais à frente neste relatório (ver pág. 18).

ANEXOS:

Anexo 8_Sessão NSBE_Benchmarking Internacional_10 de Dezembro 2014

Anexo 9_NSBE_Final Assignment_Grupo 1

Anexo 10_NSBE_Final Assignment_Grupo 2

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Anexo 11_NSBE_Final Assignment_Grupo 3

Anexo 12_NSBE_Final Assignment_Grupo 4

Anexo 13_NSBE_Final Assignment_Grupo 5

Anexo 14_NSBE_Final Assignment_Grupo 6

Anexo 15_NSBE_Final Assignment_Grupo 7

Anexo 16_NSBE_Final Assignment_Grupo 8

Anexo 17_NSBE_Final Assignment_Grupo 9

Anexo 21_Final Report_NSBE_Improvement Plan for Portugal's Competitiveness_March 2015

Promotor



Co-Promotor



Produtor



Co-financiado por



Com base nos trabalhos anteriores e em algumas das suas conclusões, a par de trabalho paralelo de pesquisa e análise realizado pela Powerdata, procedeu-se à identificação de oportunidades para Portugal de dinamização do mercado de Serviços com recurso a tecnologias de informação e comunicação.

Estes trabalhos incidiram sobre os seguintes tópicos de análise:

1. Fotografia do sector em Portugal:
 - a) Quanto valem os segmentos de ITO e BPO?
 - b) Quanto vale o mercado total de serviços de outsourcing em Portugal actualmente?
 - i) Qual o potencial de crescimento por segmento?
 - ii) Número de trabalhadores directos e indirectos;
 - iii) Tendências do mercado;
 - c) Identificação dos principais *players* do sector, identificando-se a oferta de produtos, serviços e capacidades chave das empresas portuguesas e multinacionais instaladas em Portugal prestadoras de serviços de outsourcing de base tecnológica.
2. A elaboração de um estudo de atractividade de Portugal como destino de “*nearshore outsourcing*”, focando na definição clara das vantagens e desafios de Portugal enquanto destino, considerando: a atractividade relativa de Portugal em relação a outros mercados na Europa.

Fotografia do Sector em Portugal

Importa, antes de mais, analisar a evolução recente destas actividades à escala global.

O outsourcing de serviços de tecnologias de informação e comunicação (ITO) tem evoluído bastante nos últimos anos em grande parte como resultado da sua capacidade de redução e controlo de custos operacionais, bem como capacidade para responder aos exigentes níveis de serviço dos clientes.

Hoje, o ITO assume-se como uma ferramenta demonstradamente competente para as organizações poderem otimizar os seus processos, actividade e negócio e, conseqüentemente, serem mais competitivas independentemente da sua dimensão.

A relevância do ITO fica ainda mais evidenciada quando analisamos o que a Gartner antecipa como volume do mercado mundial de serviços de tecnologias de informação e comunicação em 2015: um valor de USD \$ 980 mil milhões de dólares, representando um crescimento de 3,9% face ao ano anterior.

Estes dados integram o estudo do Gartner *“IT Services Worldwide 2012-2018”*, no qual os serviços em regime de outsourcing são apontados como responsáveis por mais de metade do crescimento previsto.

Em linha com o que se verifica no resto da Europa, onde as receitas de outsourcing em 2013 rondaram os USD \$ 160 mil milhões de dólares, também em Portugal a procura de serviços de outsourcing tem vindo a crescer.

Actualmente, segundo dados publicados pelo analista IDC Portugal, o valor do mercado total de serviços de outsourcing em Portugal é de aproximadamente € 1.070 milhões de Euros.

Segundo dados da empresa Informa D&B, no seu *“Informe Especial de DBK – Outsourcing de Procesos de Negocio en Portugal (Abril de 2015)”*, o valor do segmento de ITO cifra-se actualmente nos € 845 milhões de Euros e o valor do segmento de BPO nos € 225 milhões de Euros.

De acordo com a Informa D&B, a externalização de serviços continua a aumentar em Portugal, mercado que tem mantido uma tendência de crescimento sustentável nos últimos anos como resultado do crescimento da externalização de serviços por parte do tecido empresarial português.

Assim, e apesar do deteriorar da conjuntura económica que testemunhámos nos últimos anos, o volume de negócio do sector aumentou cerca de 4% em 2013 e em 2014 observou um crescimento de 9%, alcançando o valor de € 225 milhões de Euros acima indicado.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Quanto à oferta de serviços de BPO – Business Process Outsourcing é caracterizada por um elevado grau de concentração empresarial, sendo paradigmático o facto de os cinco maiores prestadores de serviços do sector concentrarem uma quota de mercado conjunta que ascende aos 50%.

Finalmente, atentando aos sinais de recuperação económica que vão sendo identificados e reconhecidos, as perspectivas de desenvolvimento do mercado são favoráveis a curto e médio prazo. Segundo a Informa D&B, prevê-se uma aceleração do ritmo de crescimento do valor do mercado de BPO que poderá, assim, aproximar-se de um valor total de cerca de € 275 milhões de Euros no curto prazo.

Fotografia do Sector em Portugal – Ficha Técnica

	Valor do Segmento 2014	Potencial de Crescimento *	# Trabalhadores 82013)
ITO	845	N/A	N/A X Segmento
BPO	225	22%	
Total	1.070	-	80.000

Valores em Milhões de Euros

* Curto Prazo, 1 ano (2015)

Fontes:

Gartner: <https://www.gartner.com/doc/2945819/forecast-it-services-worldwide->

Informa D&B: <http://www.dbk.es/pdf/informesespeciales/sumarios/ESP-Outsourcing%20de%20Procesos%20de%20Negocio.pdf>

Embora não existam em Portugal dados disponíveis para quantificar o **número de trabalhadores diretos e indirectos** do mercado total de serviços de outsourcing em Portugal, o estudo “*Uma Agenda Nacional para o Business Process Outsourcing*” desenvolvido em 2013 conjuntamente pelas Associações Empresariais do Sector das TICE APO – Associação Portugal Outsourcing, ANETIE – Associação Nacional das Empresas de Tecnologia de Informação e Electrónica, APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações, APDSI – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Sociedade de Informação e pelo TICE.PT, o sector das TICE empregava em 2013, aproximadamente 80.000 pessoas.

Fonte:

APDSI, <http://www.apdsi.pt/index.php/news/487/191/Conferencia-BPO-Business-Process-Outsourcing.html>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



No domínio das **tendências do mercado**, o analista Gartner aponta no seu research “*Outsourcing 2014*” a previsão de que até 2018 a tendência de investimento em serviços de outsourcing de TI se mantenha, defendendo que no lugar dos serviços tradicionais de tecnologias de informação, como o outsourcing de *data center*, como exemplo mais relevante, os gastos em outsourcing sejam direcionados para novas ofertas, das quais os serviços *cloud computing* são um exemplo.

O Gartner explica também que o crescimento do mercado de outsourcing de serviços de TI é conduzido por tecnologias em mutação e pelas crescentes expectativas dos ‘compradores’, estando no entanto limitado por condicionantes de ordem financeira dos mesmos, o que os obriga a controlar e reduzir os custos com as tecnologias de informação.

As ofertas de outsourcing de serviços de TI estruturam-se atualmente em três áreas principais: infraestrutura, aplicações e *cloud*, tendo cada uma com as suas valências e sendo a mais representativa a do outsourcing de infraestruturas, que perfaz três quartos do investimento, segundo é indicado no research “*IT Services, Worldwide 2012-2018*” do Gartner.

O analista refere ainda que a aposta nesta área tem sido impulsionada pela procura relacionada com a manutenção, melhoria e gestão de *data centers*, *desktops* e outros dispositivos, *help desks* e redes. Mais recentemente, refere o Gartner que os gastos estão a ser direcionados para serviços diferentes como os relacionados com a mobilidade que procuram dar resposta às políticas de *bring your own device* (BYOD).

O outsourcing aplicacional, por sua vez, é impulsionado pelas expectativas ‘clássicas’ de eficiência, disponibilidade e adaptabilidade das aplicações empresariais para endereçar as sempre voláteis necessidades de negócio. Segundo o Gartner, os desafios (e ónus económico) dos altos custos de manutenção para suportar aplicações *legacy* vão continuar a levar as organizações a optarem pelo outsourcing para cortar nas despesas.

Embora de momento representem a menor fatia do investimento em outsourcing, os serviços de *cloud pública* serão a área de crescimento mais rápido a partir de 2018 de acordo com o mesmo estudo.

O Gartner admite que a utilização crescente de soluções cloud, prevista para os próximos anos, trará uma flexibilidade acrescida aos contratos de outsourcing, permitindo incrementar rapidez no acesso aos serviços e possibilitando uma gestão de custos mais flexível.

Quanto ao sub-tópico **Identificação dos principais *players* do sector**, a sua oferta de produtos, serviços e as capacidades chave das empresas portuguesas e multinacionais instaladas em Portugal prestadoras de serviços de base tecnológica, o número dos principais *players* situa-se na ordem das sete dezenas, das quais as 10 maiores – considerando o número de colaboradores (FTE’s = *Full Time Equivalent*) - são as seguintes:

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Principais Players do Sector:

Teleperformance:	5000
Reditus:	>3.000
Randstad:	2.000
BNP Paribas:	1.155
Sitel:	830
Fujitsu:	>800
IBM:	>700
Siemens:	>700
Armatis:	645
Concentrix:	550

Estes dados podem ser facilmente constatados através da consulta dos Anexos deste relatório identificados em seguida.

ANEXOS:

Anexo 22_Documento Business Services Portugal 2015, Fórum dos Serviços

Anexo 24_Membros Associação Portugal Outsourcing

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



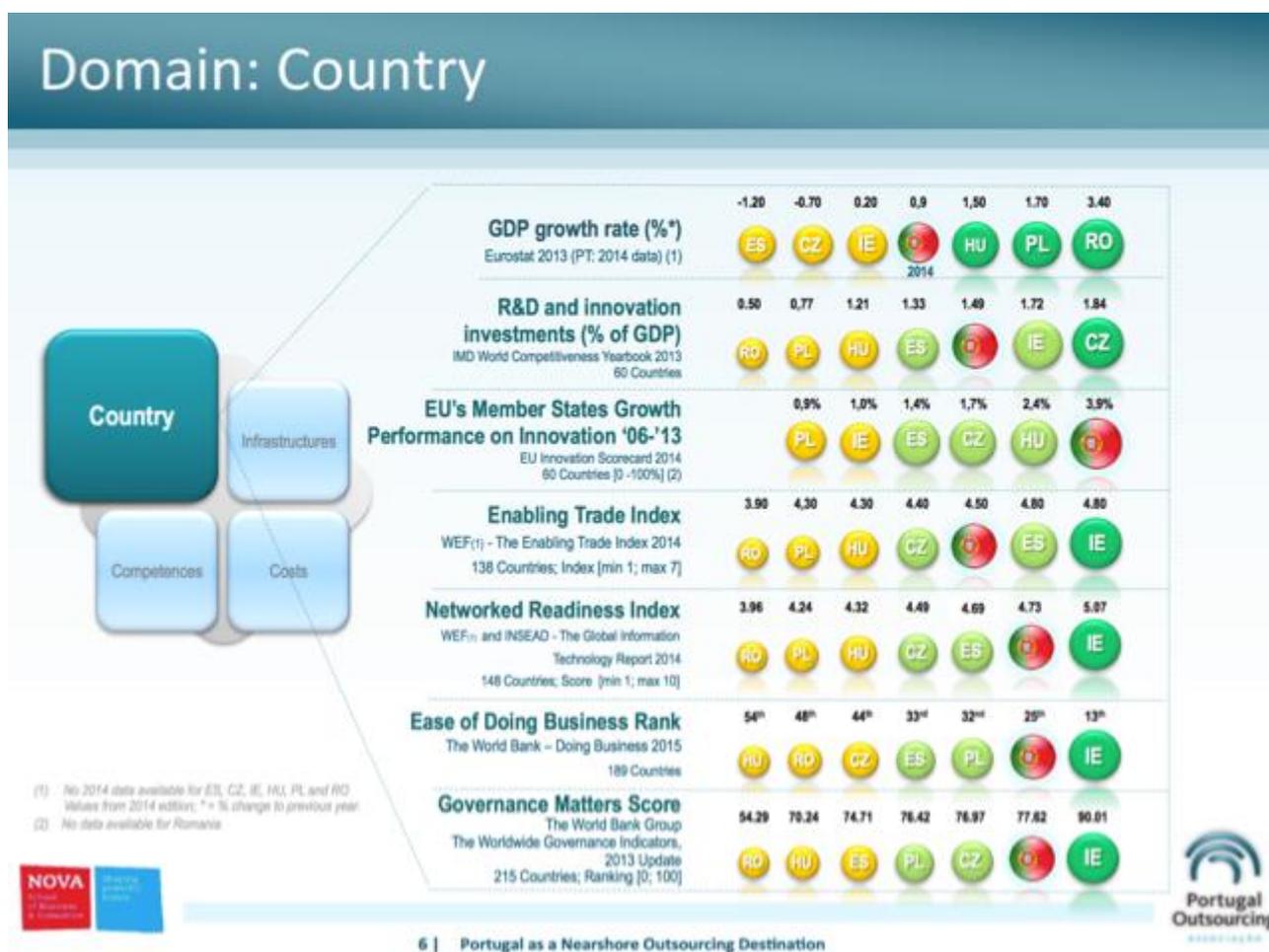
Estudo de atractividade de Portugal como destino de *nearshore outsourcing*

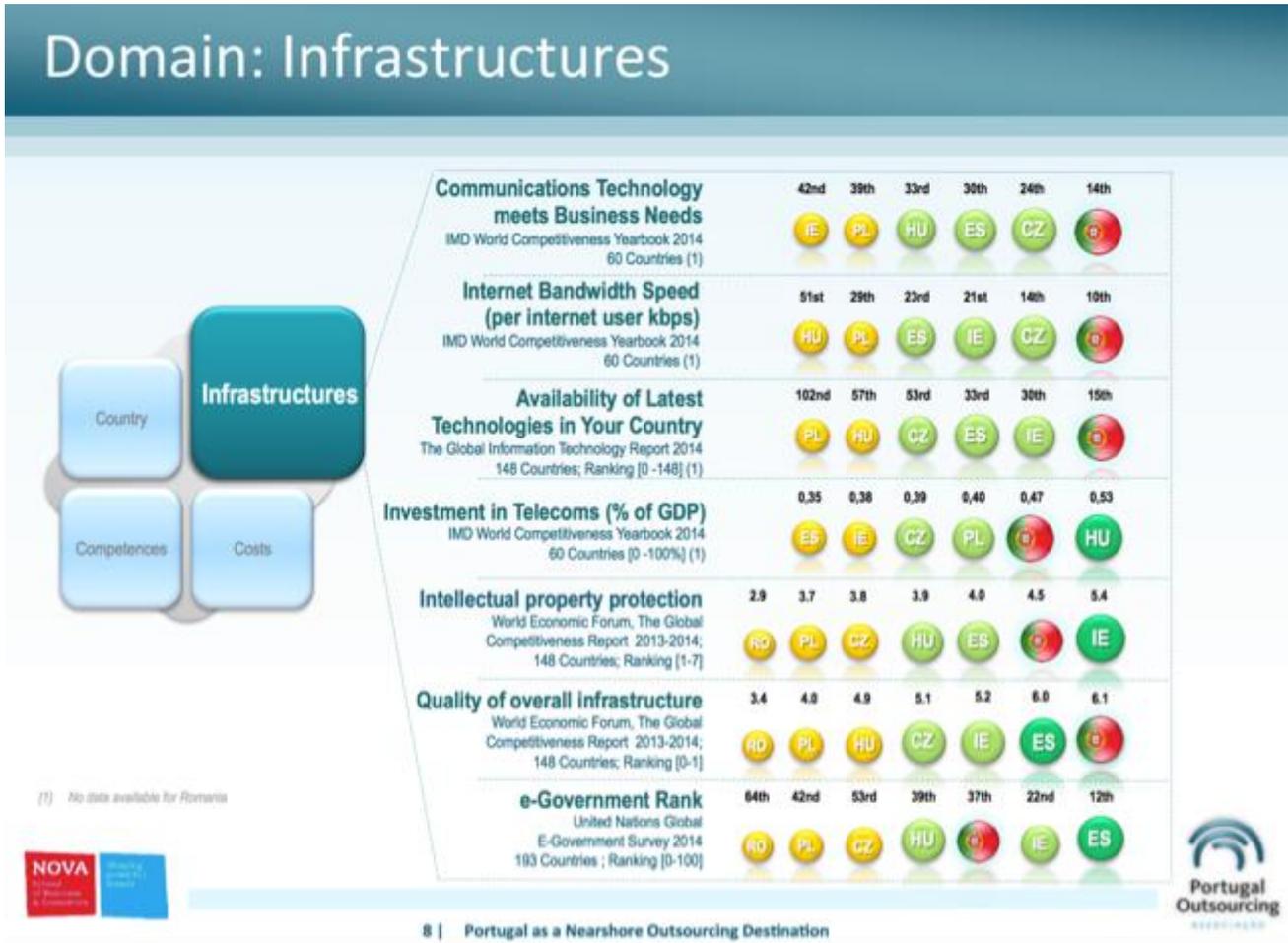
Conforme referência na pág. 12 deste relatório a este tópico, a Powerdata consultou e baseou parte relevante das suas análises e conclusões num estudo realizado pela Associação Portugal Outsourcing, uma associação empresarial de prestadores de serviços de outsourcing de base tecnológica que se dedica há vários anos à investigação sobre as principais factores competitivos de Portugal enquanto destino de *nearshore outsourcing*.

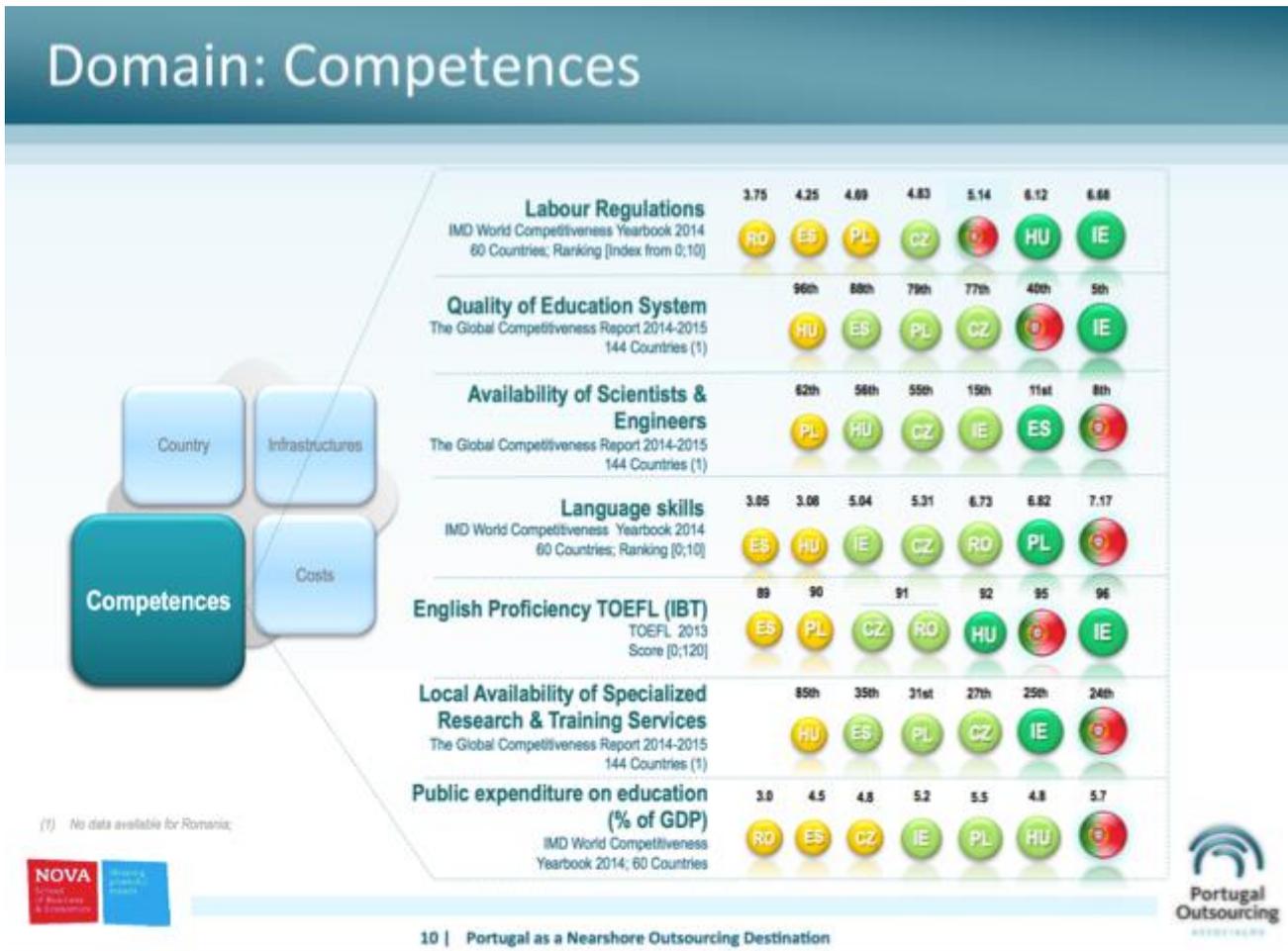
Em sintonia com a grande maioria dos principais *stakeholders* internacionais do sector das TIC, as 4 grandes dimensões de análise avaliadas pela Associação Portugal Outsourcing são i) o País, ii) as Infraestruturas, iii) os Recursos e Competências e iv) os Custos.

As matrizes desenvolvidas por dimensão foram as seguintes:

País







Custos

Domain: Costs

Country

Infrastructures

Competences

Costs

Total Tax Revenue (% of GDP) <small>Eurostat, 2012</small>	39.30	34.90	35.90	33.60	32.50	30.20	28.50
Cost of Hotels <small>The Hotel Price Index™ Review of global hotel prices: January - December 2013; 68 Cities (1)</small>	44th	46th	51st	56th	57th	60th	64th
Labour Costs per hour (in €) <small>Whole Economy, excl. Agriculture and Pub. Adm. (costs include wage + non-wage – subsidies) (% Change 2013/2008) Eurostat, March 2014 (2)</small>		12.4	8.7	0.5	0.1	-5.1	-5.2
Cost of Telecommunications <small>IMD World Competitiveness Yearbook 2013; 60 Countries</small>	34.76	33.91	32.66	29.19	19.91	9.51	
Cost of Living <small>IMD World Competitiveness Yearbook 2014 60 Countries (1)</small>	38th	31th	29th	18th	11th	7th	4th
Labour Compensation per Unit Labour Input <small>OECD System of Unit Labour Cost 2012 (growth rate) 30 Countries (2)</small>		8.0	5.8	2.8	0.4	0.2	-0.2

(1) Pinpoint costs used in the ranking/index
(2) No data available for Romania

12 | Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination

As **principais conclusões** deste estudo são as seguintes:

- Portugal apresenta-se efectivamente como um **destino muito competitivo** para a prestação de serviços transnacionais considerando as várias dimensões e indicadores analisados e o seu posicionamento relativo face aos destinos concorrentes avaliados;
- Consequência do anterior, observa-se um aumento das exportações em resultado do maior foco por parte das empresas portuguesas em mercados externos e nas exportações;
- Portugal destaca-se dos países concorrentes analisados em índices muito relevantes relacionados com o da Inovação e o da facilidade no processo de criação de empresas e desenvolvimento de negócio;
- A qualidade das infraestruturas portuguesas – com particular destaque para as de suporte às comunicações e telecomunicações – é de nível globalmente muito superior à dos países avaliados;
- A redução dos custos unitários do trabalho potenciou a competitividade de Portugal quando comparado com países da Europa de Leste;
- As perspectivas de redução progressiva da carga fiscal sobre as empresas apresenta-se como factor muito atrativo no domínio da captação de investimento estrangeiro.

ANEXO:

20_Benchmark NSBE_APO_Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination_APO_2015 Edition

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



V. PROJETO “FUTURE NEARSHORE”

V.II Research Internacional

Os trabalhos da Powerdata no âmbito da iniciativa “*Research Internacional*” focaram, conforme previsto no âmbito do Projeto, na pesquisa de informação, de dados e de recomendações que permitem mapear e responder a um vasto conjunto de indicadores de análise, a par da realização de um conjunto de ações concretas de promoção, divulgação e disseminação de informação sobre o ‘estado da arte’ de Portugal no domínio e diversos sub-domínios do sector das TICE.

Assim, partilhamos neste relatório alguns elementos referentes a:

- *Research Internacional* de referência;
- Pesquisas por funções específicas;
- Análise de dados e métricas;
- Diagnóstico, *templates* e *case-studies*;
- Documentação e relatórios de actividade de prestadores de serviços;
- *Clipping* de notícias e tendências internacionais do sector das TIC’s;
- Participação em seminários WEB com analistas e consultores;
- Acesso a fóruns de *networking* com *players* internacionais de referência;
- Disponibilização de informação compilada no estudo de Benchmarking a decisores e analistas de mercado internacionais.

Research internacional de referência

Ao longo do processo de execução dos trabalhos foram realizadas diversas consultas a analistas e consultores globais do sector das TIC conforme diversas vezes mencionado ao longo do presente relatório.

As principais conclusões sobre algumas das tendências globais do sector/mercado das TICE, a par de pesquisas e análises por funções específicas e análise de dados e métricas, encontram-se igualmente contempladas neste documento.

Os analistas e consultores que consultámos actuam globalmente e as suas áreas de especialização, conferem-lhes um reconhecimento por parte dos principais *stakeholders* internacionais no sector das TICE e um papel de influenciador nos processos de tomada de decisão, para a localização de investimentos, foram os seguintes:

Gartner: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

IDC: <https://www.facebook.com/IDC.Portugal>

Everest Group: <http://www.everestgrp.com/>

Deloitte: <http://www2.deloitte.com/pt/pt.html>

Lumiu Consulting: <http://www.lumiu.com/>

Informa D&B: <https://www.informadb.pt/idbweb/>

EY: <http://www.ey.com/>

HP: <http://www8.hp.com/pt/pt/home.html>

A par destes, também a Professional Outsourcing Magazine, network internacional de referência no domínio dos serviços de base tecnológica, serviu de fonte de informação: <http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL



Pesquisas por funções específicas

Concluimos que face à enorme transformação do mercado global das TICE naquilo que são as suas ferramentas, soluções e produtos, devidamente enquadrados na chamada Era Digital, os desafios lançados às empresas e aos seus líderes são muito complexos.

Mais complexo ainda é o ‘cenário’ quando se avalia o facto de as empresas estarem neste momento numa fase de recuperação da profunda crise económica e financeira que assolou o mercado nacional, o mercado europeu e o mercado global e terem que perspectivar a sua evolução num cenário de cada vez mais rápida e complexa realidade no domínio da transformação digital.

Esta temática é aliás claramente abordada pela generalidade dos analistas globais de referência como absolutamente crítica e são inúmeros os desafios perspectivados pelo analista Gartner, no seu *research paper* “2015 CIO Agenda: A Spain and Portugal Perspective” de 30 de Janeiro de 2015⁴.

A principal conclusão do Gartner neste domínio é clara: as organizações têm que assimilar a transformação digital como incontornavelmente estrutural para o desenvolvimento interno da própria empresa e do seu papel no mercado, pelo que a transformação digital terá que ser assumida como uma responsabilidade da organização no seu todo e não de uma área vertical (IT). Esta área, aliás, ganhará necessariamente peso nas estruturas internas das organizações enquanto área de interesse transversal. O Gartner é muito claro neste ponto: *“The role of the CIO is changing as a consequence of the digital transformation, CIO’s need to spend more time with business management; they also must redefine the IT strategy as an integral part of the business strategy”*.

Esta transformação digital é claramente referenciada uma vez mais quando se observam as tendências de crescimento do mercado global de prestação de serviços.

Segundo o Gartner, no seu *research paper* “Forecast Overview: IT Outsourcing, 2014”⁵, de Agosto de 2014, a despesa global em Outsourcing de serviços de base tecnológica – IT – crescerá até 2018 mas claramente por via da ‘viragem’ do modelo: a evolução ‘acontecerá’ através de uma nova oferta de serviços baseada em modelos standardizados e industrializados, incluindo os *cloud services*, em detrimento dos tradicionais modelos de puro *data center* outsourcing.

O mercado de outsourcing de IT está, assim, em clara fase de industrialização com os serviços a serem orientados para o chamado *digital business*.

⁴ Fonte: Gartner, <https://www.gartner.com/doc/2974720/-cio-agenda-spain-portugal>

⁵ Fonte: Gartner, <https://www.gartner.com/doc/2815020/forecast-overview-it-outsourcing->

Diagnóstico, templates e case-studies, e documentação e relatórios de actividade de prestadores de serviços

Conforme indicado na parte *V.I Estudo de Benchmarking, Fotografia do Sector em Portugal* deste relatório, são diversos os casos de empresas multinacionais de referência que ao longo dos últimos anos têm vindo a instalar em Portugal centros de competência ou de serviços partilhados que prestam serviços ou operam em áreas das TIC.

As actividades e operações específicas destas empresas em Portugal atesta claramente a tipologia da oferta de produtos e serviços que constituem as grandes áreas e tendências do mercado e do negócio global no domínio das TIC. Por outro lado, as suas competências e valências ‘materializam’ claros *case-studies* internacionais.

Exemplos destas empresas, suas operações, produtos e serviços, e competências e valências são:

	LOCALIZAÇÃO	# CENTROS	# TRABALHADORES	SERVIÇOS	PAÍSES SERVIDOS
ACCENTURE	Lisboa	2	>300 (IT) / 400 (BPO)	.Technology .BPO	> 30 Países: Europa 43%, África 18%, América (Brasil 18%, EUA 11%)
ALCATEL LUCENT	Cascais	3	120	. Newtwork Planning & Optimization . Technical Expertise Center. Regional Network Operation Center	> 50 Países
ALTRAN	Lisboa, Porto e Fundão	3	150 (Nearshore)	Nearshore Centre: . Information Technology . Telecom Engineering . Intelligent Systems	França, Bélgica, Suíça, Alemanha, Estados Unidos, Espanha e Inglaterra
ATOS	Lisboa	1	130	ITO & R&D . Consulting Services . Project Management . PMO and Software development & maintenance	Suíça, Inglaterra, Alemanha e Cluster América do Sul
BNP PARIBAS	Lisboa	1	1155	Shared Services (incluindo BPO e IT Development): . Banking Operations . It Development & Support	Portugal, França, Bélgica, Holanda, Inglaterra, Luxemburgo, Alemanha, Itália, Espanha, Ilhas Channel, Suíça, Estados Unidos, Singapura, Brasil, Austrália, China e Índia
CAP GEMINI	Évora	1	20	CRM Centre of Excellence . Specialised technical services in applications development, testing, maintenance and evolution, based mainly on cloud technologies	Portugal, Espanha, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Bélgica e Estados Unidos
CGI	Lisboa e Porto	2	122	ITO, SSC & BPO . ITO Services related to Service Desk, centralised Management and Remote Workstation, Systems and Database Administration, SAP Administration, Monitoring of Systems in continuous or after-hours regime, Process Management . Applications Development & Maintenance Services	Espanha, Finlândia, Dinamarca, França, Inglaterra, Suécia, Alemanha, Bélgica e Canadá
CISCO SYSTEMS	Oeiras	1	200	BPO . Operations Support to sales team . Support to sales and partners . Human Resources Support	Todos os Países Europeus, Médio oriente, África e Rússia
CONCENTRIX	Braga e Matosinhos	2	N/A	Contact Center & BPO	Portugal, Espanha, Inglaterra e França
DELOITTE	Lisboa e Porto	2	400	B.P. Solutions (BPS) . Finance & Accounting . Tax Compliance . Human Resources . Applications Management Services	Alemanha, Angola, Dinamarca, Espanha, França, Portugal e Inglaterra
EVERIS	Lisboa	1	15	Shared Services Centre . Architecture design of complex solutions using Microsoft Sharepoint technology	Portugal, Itália, Espanha, Inglaterra e Estados Unidos

	LOCALIZAÇÃO	# CENTROS	# TRABALHADORES	SERVIÇOS	PAÍSES SERVIDOS
FUJITSU	Lisboa	1	> 800	Competence Centre (Outsourcing / Nearshore) . Applications and IT Infra-structures	> 100 Países (>300K pessoas)
GFI	Lisboa	1	50	ITO & Shared Services Centre . Nearshore Services specialised in Microsoft technologies . Mobility . Innovation	França, Bélgica e Portugal
HP	Lisboa e Évora	2	150	ITO, Application Business Services . AMS . Apps Maintenance . Development & Consulting	Portugal, Angola e Moçambique
INDRA	Alfragide e Porto	3	420	AM, ITO & BPO . Applications Maintenance . Infrastructure Outsourcing . Document Management . Operational Backoffice	Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Cabo Verde
INFINEON	Maia e Porto	1	160	Shared Services Centre . Accounting . Controlling . Human Resources . Logistics . Corporate Governance Services	Países Europeus e do Continente Americano: Portugal, França, Inglaterra, Itália, Alemanha, Áustria, Roménia, Suécia, Hungria, Estados Unidos e Brasil
IBM	Tomar, Oeiras, Lisboa e Braga	5	> 700	IT Services in the Applications & Infra-structure Fields	Angola, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Irlanda, Itália, Polónia, Inglaterra e Roménia
MERCER	Lisboa	2	158	Shared Services Center . Retirement Service Center . Performance Reporting Team	Portugal, Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Suécia, Noruega, Itália, Canadá, Brasil, Espanha
MICROSOFT	Lisboa e Porto	2	234	Shared Services e Research & Development . Microsoft Language Development Center . Center for International Support	Portugal, todos os países da Europa Ocidental e Oriental, África e Médio Oriente
SIEMENS	Alfragide e Freixieiro	16	> 700	Shared Services Center & Outros Serviços nos Sectores de Engenharia, Energia, Infraestruturas, Saúde e IT	200 Países nos 5 Continentes
SOLVAY	Carnaxide	1	320	Shared Services Center: . Human Resources Services . Accounting and Finance	107 sites em 56 Países
TECNOCOM	Lisboa (Miraflores)	2	298	ITO & Shared Services Centre	6
XEROX	Lisboa	1	250	Managed Print Services Delivery Center (IT)	> 40 Países

Accenture: <http://www.business-services.pt/accenture/>

Alcatel Lucent: <http://www.business-services.pt/alcatel-lucent-portugal/>

Altran: <http://www.business-services.pt/altran-portugal/>

Atos: <http://www.business-services.pt/atos-it-solutions-and-services/>

BNP Paribas: <http://www.business-services.pt/bnp-paribas-securities-services/>

CGI: <http://www.business-services.pt/cgi-portugal/>

Cap Gemini: <http://www.business-services.pt/capgemini-portugal/>

Cisco Systems: <http://www.business-services.pt/cisco-systems-portugal/>

Concentrix: <http://www.business-services.pt/concentrix-services-portugal/>

Deloitte: <http://www.business-services.pt/deloitte/>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



- Everis: <http://www.business-services.pt/everis/>
- Fujitsu: <http://www.business-services.pt/fujitsu-portugal/>
- GFI: <http://www.business-services.pt/gfi-portugal/>
- HP: <http://www.business-services.pt/hp-enterprise-services/>
- Indra: <http://www.business-services.pt/indra/>
- Infineon: <http://www.business-services.pt/infineon-technologies-shared-service-centre/>
- IBM: <http://www.business-services.pt/companhia-ibm-portuguesa/>
- Mercer: <http://www.business-services.pt/mercer-portugal/>
- Microsoft: <http://www.business-services.pt/microsoft-portugal/>
- Siemens: <http://www.business-services.pt/siemens-portugal/>
- Solvay: <http://www.business-services.pt/solvay-business-services-portugal/>
- Tecnocom: <http://www.business-services.pt/tecnocom-portugal/>
- Xerox: <http://www.business-services.pt/xerox-portugal/>

Fonte: Fórum dos Serviços, <http://www.business-services.pt/category/portugal-a-winning-strategy/>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Clipping das principais notícias e tendências internacionais do sector das TIC's

São muitas as fontes de informação e principais notícias sobre o sector global das TIC e sobre as suas principais tendências.

Assim, considerando as principais tipologias de serviços de base tecnológica analisadas ao longo deste relatório e a referências a alguns dos seus principais *players* mundiais e, paralelamente, o facto de muitos destes terem operações baseadas em Portugal servindo clientes internacionais, o *clipping* que apresentamos refere-se essencialmente aos serviços de ITO e de BPO e a notícias relacionadas com empresas identificadas no ponto anterior do relatório.

Para esta 'amostra' baseámo-nos essencialmente numa fonte de informação, de excelência neste domínio, dado tratar-se do canal online de uma das networks internacionais de maior referência dos serviços de base tecnológica: a *Professional Outsourcing Magazine*.

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/accenture-takes-the-temperature>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/five-considerations-when-outsourcing>

<http://www.businessrevieweurope.eu/marketing/492/Top-five-business-outsourcing-considerations>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/does-outsourcing-save-money>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/is-any-sourcing-better-than-another>

<http://www.computerweekly.com/feature/CW500-where-next-for-IT-outsourcing>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/hr-outsourcing-explodes>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/capgemini-extends-agreement-with-sap>

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/newsitems/portugal-supplement-launched>

Participação em seminários “web” com analistas/consultores e acesso a fóruns de “networking” com players internacionais de referência

Ao longo da execução dos trabalhos, a Powerdata interagiu com diversos *stakeholders* nacionais e internacionais do sector das TIC conforme explicitado ao longo deste relatório.

Um dos *stakeholders* nacionais mais activos neste domínio trata-se da Associação Portugal Outsourcing, entidade que foca muito da sua actividade na promoção e divulgação de Portugal no radar internacional, actuando nas vertentes da promoção dos produtos e serviços do conjunto das empresas suas associadas, na promoção dos factores competitivos de Portugal no *nearshore* e na avaliação comparativa de Portugal vs. outros países e destinos concorrentes e, finalmente, no *networking* e promoção internacional das melhores práticas do outsourcing.

A par da Associação Portugal Outsourcing, também a AICEP Portugal Global tem focado e dedicado muita da sua actividade de promoção externa de Portugal e das empresas portuguesas e de atração de investimento estrangeiro no domínio dos serviços de base tecnológica.

Através destes *stakeholders*, e, naturalmente, no decorrer dos trabalhos objecto deste relatório, a Powerdata deu início a um conjunto de contactos com analistas e consultores com vista ao envolvimento e participação em fóruns de *networking* com *players* internacionais de referência.

Durante os meses de Novembro e Dezembro de 2014, a Associação Portugal Outsourcing e a AICEP Portugal Global organizaram duas Conferências internacionais em Paris e em Berlim, eventos de *peer networking* que reuniram um conjunto de actores locais e outros com interesses e objectivos diversos no domínio da interacção com ‘Portugal’, quer com vista à identificação de parceiros nacionais ou empresas internacionais instaladas em Portugal, quer com vista à instalação de operações próprias no nosso país.

A participação nestas conferências permitiu ainda alavancar as dinâmicas de identificação e disseminação de tendências globais dos mercados de ITO e BPO com representantes de entidades internacionais de referencia do sector, permitindo simultaneamente aferir o estado da arte em Portugal, as suas debilidades e os seus principais factores competitivos, para uma consequente sensibilização dos actores públicos e agentes económicos para a melhoria dos mesmos de Portugal no que respeita ao sector das TIC.

Estas Conferências permitiram ter acesso a redes de excelência que deverão ser objecto de reforço da aposta futura na perspectiva do *networking* internacional.

Relatórios de participação nas Conferências de Paris e Berlim em anexo.

Disponibilização de informação compilada no Estudo de Benchmarking a decisores e analistas de mercado internacionais

Os diversos *outputs* dos trabalhos realizados têm sido objecto de apresentação interna em diversos fóruns específicos relacionados com o sector das TIC e a alguns dos principais *stakeholders* nacionais públicos e privados, em estreita colaboração e coordenação com o TICE.PT.

Como objectivo futuro, os parceiros deste estudo pretendem potenciar o seu envolvimento nas networks de decisores e analistas de mercado internacionais para alavancar o potencial de captação de negocio das empresas portuguesas e das empresas multinacionais instaladas em Portugal, contribuindo activamente para o aumentar das exportações portuguesas de produtos e serviços de base tecnológica, como todos os impactos positivos ao nível da geração de riqueza para o país e da criação de postos de trabalho, e da atractibilidade do país no âmbito dos movimentos de captação de novo investimento estrangeiro que aporte valor a Portugal.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



VI. INDICADORES

Os trabalhos realizados procuraram alimentar um conjunto de Indicadores quantitativos e qualitativos pré-definidos no âmbito do Projeto “*Future Nearshore*”, processo que passou pela identificação de algumas fontes nas quais se encontram dados para os mesmos.

Os indicadores (cinco) considerados e os resultados obtidos foram os seguintes:

- 1. Colocação/referenciação de Portugal no ranking de um dos principais Analistas internacionais de referência do sector das TICE como um dos países Europeus recomendados pela qualidade das empresas portuguesas do sector das TICE, dos recursos humanos e das infraestruturas de comunicação como destino de investimento estrangeiro no sector dos produtos e serviços de base tecnológica.**

O analista internacional Gartner (www.gartner.com), reconhecido líder mundial nas áreas de *research* e *advisory* do sector das Tecnologias de Informação e Comunicação, publica frequentemente um conjunto de estudos sectoriais e análises por segmento ou categoria/tipologia de produtos e serviços de base tecnológica.

Na última edição do estudo *Gartner’s Leading Service Locations in EMEA 2015*⁶, publicado em Dezembro de 2014, Portugal referenciado no lote de sete países desenvolvidos (o Gartner distingue países emergentes de países desenvolvidos em função do grau de desenvolvimento económico e social dos mesmos) líderes para a prestação de serviços de base tecnológica da região EMEA⁷.

Portugal reforça assim o reconhecimento que crescentemente tem vindo a ser feito ao nosso país por diversos *stakeholders* internacionais do sector das TICE enquanto destino cada vez mais considerado por empresas que procuram oportunidades de negócio tanto na perspectiva da contratação de serviços como da instalação de operações/centros de serviços próprios.

De acordo com o Gartner, as empresas tiram partido da disponibilidade, qualidade e maturidade dos recursos humanos existentes, da infraestrutura de que o país dispõe, do ambiente geral de negócios e da estabilidade social e política. Ainda de acordo com o estudo do Gartner, Portugal aparece posicionado no quadrante que melhor avalia um conjunto de 13 países emergentes e desenvolvidos da região EMEA no que se refere a recursos e competências e maturidade e estabilidade, sendo ainda considerada a dimensão de custos. O posicionamento relativo dos países avalia a relação custo/benefício e diversos outros critérios como os do domínio de línguas, o mercado de trabalho, o sistema educativo e a compatibilidade cultural, bem como o apoio governamental, a qualidade das infraestruturas, a maturidade global do país e o seu enquadramento político, legal e regulatório, a par da legislação sobre segurança e privacidade de dados.

⁶ Fonte: Gartner, <https://www.gartner.com/doc/2937417?ref=AnalystProfile&srclid=1-4554397745>

⁷ EMEA-Europe, Middle-East and África (Europa, Médio Oriente e África).

2. Identificação de três sectores de actividade de clientes e produtos e serviços de base tecnológica e de três categorias/tipologias de produtos e serviços fornecidos por empresas portuguesas do sector e para potenciação de crescimento nos índices de exportação e internacionalização das suas actividades no mercado internacional.

De acordo com diversas fontes disponíveis, a *performance* das empresas portuguesas do sector das TICE prestadoras de serviços de base tecnológica tem vindo a observar indicadores de crescimento muito interessantes no que se refere à exportação e internacionalização das suas actividades.

De acordo com o analista IDC, as perspectivas para o mercado empresarial das TICE são positivas enquanto resultado da adopção de estratégias que privilegiam o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a expansão para novos mercados, a par do crescimento da quota de mercado nos seus segmentos tradicionais.

Ainda que uma análise quantitativa que o ateste não esteja disponível a nível público, o vasto domínio dos *managed services*, por exemplo, ou do outsourcing de serviços de base tecnológica, são vários os sectores de actividade de clientes e produtos e serviços que actualmente ‘recorrem’ a empresas portuguesas. Entre os mesmos, destacam-se como sectores de actividade com maior peso o das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação, dos Serviços Financeiros – Banca e Seguros –, da Saúde, da Indústria, da Distribuição e das *Utilities*.

Quanto às categorias/tipologias de produtos e serviços fornecidos pelas empresas portuguesas, destacam-se claramente os serviços de outsourcing de Tecnologias de Informação (ITO) e de Processos de Negócio (BPO) de base tecnológica. Quanto aos primeiros, há a destacar a oferta de serviços de segurança e informação, de soluções de monitorização e gestão de serviço, de serviços de *datacenter* e *cloud computing*, a gestão remota de infraestruturas de servidores e redes e de *service desk* e *desktop*, e a administração de sistemas operativos, de bases de dados e de aplicações.

No que respeita aos Processos de Negócio (BPO), destacam-se várias áreas relacionadas com distintos domínios e aplicações. No domínio do BPO de eficiência e produtividade são de considerar os exemplos do BPO de recursos humanos, de gestão documental e de processos administrativos. No domínio do BPO de melhoria contínua, alguns exemplos são os BPO de serviço a clientes e de recuperação e optimização de receitas. No domínio do BPO transformacional, as empresas procedem à transformação dos serviços dos clientes ou à implementação de novos, aplicando-se muitas vezes modelos de partilha de riscos e benefícios. No domínio do BPO de processos bancários são de considerar os exemplos da gestão de *back-office* de tesouraria e de gestão de reclamações de cartões. No domínio do BPO de processos operativos de telecomunicações, são de considerar a facturação a clientes e a gestão de fornecedores e por fim, no domínio de processos de entidades públicas, são exemplos a gestão de observatórios, a gestão de registos administrativos e tramitação de ajudas e subvenções.

Como conclusão, e considerando a inexistência de dados actualizados devidamente agregados sobre a actividade dos serviços de base tecnológica em Portugal, permitimo-nos, face ao conhecimento que possuímos do mercado e às diversas fontes consultadas, identificar como os três

principais sectores de actividade de clientes e produtos os da Distribuição, *Utilities* e Serviços Financeiros.

Quanto às categorias/tipologias de produtos e serviços fornecidos por empresas portuguesas do Sector e para potenciação de crescimento nos índices de exportação e internacionalização, as três que seleccionamos como as mais relevantes são os Serviços TIC de Software – Desenvolvimento Aplicacional e Manutenção -, o Service Desk e a Gestão de Infraestruturas.

Como notas finais adicionais, e essencialmente relevantes face à referida inexistência de dados nacionais devidamente agregados, abordamos a necessidade - e elevado interesse para o sector e para o país - da criação de um mecanismo/ferramenta de agregação automatizada de informação que sirva o mercado dos serviços de base tecnológica em Portugal.

O modelo que nos parece mais adequado é o da constituição de um Observatório do Sector das TIC dedicado à recolha de dados e seu tratamento por forma a permitir obter-se a ‘fotografia’ do sector em tempo real, nas suas diversas dimensões, dados que permitiriam, por sua vez, identificar áreas específicas de aposta a nível nacional – em função de análises quantitativas e qualitativas a realizar – e perspectivar a evolução da empregabilidade. Este observatório teria, assim, um elevado potencial de mapeamento de tipologias da oferta formativa em Portugal a diversos níveis , de qualificação e de re-qualificação de recursos humanos.

Por outro lado, considerando o elevado potencial de contribuição do sector dos serviços de base tecnológica para a criação de novos postos de trabalho e, paralelamente, a crescente dinâmica de criação de novas start-ups tecnológicas que se verifica no nosso País, um Observatório do Sector com as competências e valências mencionadas poderia assumir-se como uma base orientativa de grande valor acrescentado pela sua capacidade de analisar áreas específicas para apostas e investimentos de sucesso.

Fontes:

Fórum dos Serviços: <http://www.business-services.pt/category/portugal-a-winning-strategy/>

Associação Portugal Outsourcing: <http://www.portugaloutsourcing.pt/pt/associados.html>

IDC: <http://www.cvent.com/events/idc-predictions-2015/event-summary-dd38733a49764ed1b8b34c842f03738a.aspx>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



3. Identificação de mercados e geografias globais de elevado potencial comprador dos produtos e serviços das empresas portuguesas do sector.

Os mercados e geografias globais com maior potencial comprador dos produtos e serviços das empresas portuguesas do sector são vastos como pode ser atestado pela diversidade de países servidos pelas mesmas.

As geografias globais que se destacam são a Europa, a África e o Médio Oriente, regiões que se configuram como responsáveis pelo grosso das compras de serviços e produtos.

Na Europa, destacam-se claramente a França, a Inglaterra, a Espanha e a Alemanha. Quanto à África, Angola e Moçambique surgem numa primeira linha mas há diversos casos de empresas que exportam para países como o Gana e o Quênia. Por fim, na região do Médio Oriente destacam-se os Emiratos Árabes Unidos.

Como nota conclusiva, e face aos dados disponíveis, consideramos que os três mercados com maior potencial comprador dos produtos e serviços das empresas portuguesas do sector são a Inglaterra, a Espanha e a França.

Mais informações e detalhe sobre mercados e geografias globais de elevado potencial comprador dos produtos e serviços das empresas portuguesas do sector estão disponíveis no indicador seguinte.

Fontes:

Fórum dos Serviços: <http://www.business-services.pt/category/portugal-a-winning-strategy/>

IDC: <http://www.cvent.com/events/idc-predictions-2015/event-summary-dd38733a49764ed1b8b34c842f03738a.aspx>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



4. Potenciação do aumento da exportação de Serviços de BPO (Processos de Negócio com recurso a tecnologias de informação) no mercado composto por países Europeus, Países Africanos (Angola, Moçambique, África do Sul) e Brasil entre 2014 e 2016.

Tal como quanto ao indicador anterior, é grande o potencial do aumento da exportação de Serviços de BPO para os mercados referenciados.

O analista IDC Portugal, através do seu estudo *Predictions 2015 – Perspectivas do Mercado Empresarial (Abril 2015)*, que contemplou um inquérito lançado às principais organizações empresariais nacionais com o objectivo de avaliar o impacto da conjuntura económica na despesa com tecnologia de informação e identificar as prioridades tecnológicas destas instituições, indica que as mesmas têm vindo a adoptar estratégias que privilegiam o desenvolvimento de novos produtos e serviços a par da expansão para novos mercados, assim como o crescimento da quota de mercado nos seus segmentos tradicionais.

Na realidade, são em enorme quantidade os casos de empresas portuguesas que estão a apostar na expansão por via da exportação de produtos e serviços para o mercado composto por países europeus, países africanos e Brasil, sendo porém de realçar que os mercados de aposta não se confinam naturalmente a estes.

Alguns exemplos de empresas que estão a apostar nestas geografias mas também em algumas outras geografias e países são os da Milestone Consulting no Perú e na Suíça, da Ábaco Consulting com projetos em curso na Lituânia, da Winsig em Espanha, Angola e Brasil, da SISCOG no Brasil e em diversos outros países da América Latina, da Saphety com apostas em Espanha, Colômbia, Brasil, Angola, México, Países Bálticos, Cazaquistão, Quênia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Rússia e Grécia, da Vortal em Espanha, República Checa e Colômbia, ou a Quidgest, com clientes em países e geografias como Moçambique, Angola e Timor-Leste, a par da Nicarágua e Brasil, da Alemanha e Macau, Reino Unido, Angola, Nicarágua e El-Salvador.

Os exemplos acima indicados reflectem claramente o enorme potencial do aumento de exportação de Serviços de processos de Negócio com recurso a tecnologias de informação, sendo um muito pequeno leque de empresas portuguesas e de mercados e países Europeus e Africanos, a par do Brasil e de tantos outros países e geografias, que permitem sustentar o potencial exportador do sector Português das TICE no curto e médio prazo.

Como nota conclusiva, e considerando uma vez mais a recente expansão da actividade de internacionalização das empresas portuguesas e o potencial de crescimento claramente identificado ao longo deste estudo, que aponta a índices superiores a 20% no caso dos serviços de BPO, consideramos que o aumento do volume de exportação para países Africanos e para o mercado Brasileiro até 2016 poderá alcançar os dois dígitos percentuais.

Fontes:

IDC Portugal: <http://www.cvent.com/events/idc-predictions-2015/event-summary-dd38733a49764ed1b8b34c842f03738a.aspx>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Fórum dos Serviços: <http://www.business-services.pt/category/portugal-a-winning-strategy/>

Imprensa:

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/milestone-consulting-cria-empresas-no-peru-e-na-suica>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/projectos/projectos/abaco-ajuda-ministerios-lituanos-na-transicao-para-o-euro>

<http://www.winsiq.pt/pt-pt/winsiq-cresceu-77-por-cento-nos-mercados-internacionais-em-2014>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/a-conquista-do-olimpo-grego>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/siscoq-aposta-pelo-modelo-na-america-latina>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/vendas-da-vortal-crescem-12>

<http://semanainformatica.teste.online.xl.pt/negocios/negocios/quidgest-cresce-36-em-2013>

<http://semanainformatica.teste.online.xl.pt/negocios/negocios/closer-orienta-se-rumo-a-singapura>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/xpand-it-atinge-os-2-4-milhoes-de-euros>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/hp-portugal-reorganiza-se-para-voltar-a-crescer>

<http://semanainformatica.teste.online.xl.pt/negocios/negocios/bullet-solutions-com-mais-capital-para-transpor-fronteiras>

<http://pt.primaverabss.com/pt/comunicados-de-imprensa/primavera-expande-presenca-em-espanha-com-novo-distribuidor/>

<http://semanainformatica.teste.online.xl.pt/negocios/negocios/idw-melhora-rentabilidade>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/thinkopen-solutions-fixa-se-em-angola>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/innovationmakers-avanca-para-mocambique>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/timestamp-aponta-crescimento-de-30-em-2014>

<http://www.projecttime.pt/noticias/projecttime-noticia-semana-informatica-de-11-02-2015/>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



5. Criação em Portugal de quatro novos CSP's (Centros de Serviços Partilhados de empresas multinacionais) até 2016.

Olhando-se ao desenvolvimento recente desta indústria em Portugal e às notícias que têm vindo a público sobre a dinâmica da captação de investimento estrangeiro através da instalação em Portugal de Centros de Serviços Partilhados de empresas multinacionais é expectável que o número de novos CSP's venha a ser superior a quatro.

Portugal está hoje posicionado como uma plataforma de excelência para a instalação destes centros e algumas empresas multinacionais de referência de diversos sectores de actividade instalaram-se nos últimos no nosso país. Por outro lado, e fruto das experiências positivas, diversas outras empresas reforçaram a sua actividade em Portugal através da criação de novos centros de serviços.

Exemplos destas empresas são a Altran, a Accenture, a GFI, a Bosch, a Concentrix, a Europcar, a Cisco, a IBM, a Capgemini ou a Siemens entre tantos outros.

Como exemplos concretos de anúncios muito recentes – de Abril de 2015 – de novas aberturas de Centros de Serviços em Portugal, a empresa Concentrix anunciou um investimento de €1,2M localizado em Matosinhos, localidade onde inaugurará em Maio deste ano um centro que prevê a criação de 500 postos de trabalho na área dos Contact Center Services, projeto que se baseia numa estratégia global da multinacional de recurso à inovação tecnológica para potenciar o negócio dos seus clientes. Um outro exemplo objecto de anúncio público recente – Abril de 2015 – da criação de um novo centro de serviços é o da empresa GFI Portugal, projeto que prevê a contratação de 30 novos engenheiros para o reforço da sua aposta na incubação de inovação no Grupo, posicionando-se como um centro de excelência e competência para toda a Europa.

Fontes:

Aicep Portugal Global:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Setores/Paginas/Servicospartilhados.aspx>

Fórum dos Serviços:

<http://www.business-services.pt/category/portugal-a-winning-strategy/>

Professional Outsourcing Magazine:

<http://www.professionaloutsourcingmagazine.net/downloads/portugal-rising>

Imprensa:

<http://executivedigest.pt/2014/01/14/accenture-inaugura-centro-de-tecnologia-em-lisboa/>

<http://www.altran.pt/pt/noticias/em-portugal/noticias/paulo-portas-inaugura-centro-nearshore-da-altran.html>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



http://economico.sapo.pt/noticias/eurocar-instala-centro-financeiro-em-portugal-e-cria-250-empregos_197299.html

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/bosch_investe_25_milhoes_de_euros_em_aveiro.html

<http://www.gfi.pt/sobre-a-gfi/noticias/2031-centro-de-servicos-tera-mais-de-50-postos-de-trabalho-ate-final-de-2014>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/siemens_portugal_abre_novo_centro_de_operacoes_e_cria_150_empregos_qualificados.html

<http://www.tvciencia.pt/tvctec/pagtec/tvctec03.asp?codtec=40136>

<http://www.computerworld.com.pt/2014/06/05/iten-quer-reforçar-servicos-nearshore-com-ecossistema/>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/entrevista-da-semana/entrevista-da-semana/uma-mulher-aos-comandos-da-cisco-portugal>

<http://www.semanainformatica.xl.pt/entrevista-da-semana/entrevista-da-semana/accenture-delivery-center-de-lisboa-foi-uma-aposta-ganha>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Nota final:

Como nota final, temos o contributo e o dinamismo que se observa em Portugal em torno do sector das Tecnologias de Informação para a criação de novos empregos, em especial a partir de *startups* baseadas na inovação.

Portugal conta hoje com a geração mais qualificada e mais internacionalizada da sua história, população que alimenta o sector das TICE e que emprega várias dezenas de milhares de pessoas.

Os factos anteriores são claramente atestados pelo conjunto de iniciativas de âmbito nacional, regional e local que visam juntar aceleradores de startups, de incubadoras de empresas, de empresas de capital de risco e *'business angels'* e os testemunhos que confirmam esta realidade, acumulam-se no nosso país.

Um exemplo ilustrativo do mesmo é o que é testemunhado pelo Presidente do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (INESC Porto) que defende a aposta nas novas empresas de base tecnológica como “único caminho” para criação de emprego em Portugal: “Não estou a ver outro caminho, uma vez que nas empresas tradicionais, estabelecidas no mercado, o aumento de competitividade através da tecnologia resulta, invariavelmente, numa diminuição do emprego. Portanto, têm que ser as novas empresas (*startup*) de base tecnológica a absorver a mão-de-obra excedente”.

Revisitando os objectivos operacionais delineados para a execução deste trabalho, parece-nos evidente que o mesmo constitui uma ferramenta de objectiva valorização da oferta nacional do sector dos serviços de outsourcing – e outros – de base tecnológica face às diversas vertentes e dimensões de análise observadas, e respectivas conclusões.

Por outro lado, este trabalho configura uma sistematização muito objectiva das competências e valências das empresas portuguesas e multinacionais instaladas no nosso país, a par do próprio País nas diferentes grandes dimensões de análise objecto dos trabalhos e dos seus indicadores base. Esta sistematização será, aliás, uma poderosa ferramenta ao serviço dos agentes públicos e privados do sector e do país na perspectiva da sua promoção e divulgação nacional e internacional. Portugal ocupa efectivamente já um lugar de destaque substantivo no panorama internacional do sector das TIC, e em particular dos Serviços, pelo que importa alavancar o seu potencial junto de mercados, clientes e prescritores de negócio internacionais. O trabalho de fortalecimento do relacionamento com os *stakeholders* anteriores assume-se, assim, como determinante para o potenciar o presente e o futuro do sector e do país.

Finalmente, acreditamos, com base nas pesquisas e análises realizadas no decurso deste estudo, que os players nacionais e internacionais do sector que operam desde e em Portugal estão perfeitamente alinhados com aquelas que são as principais tendências internacionais do mercado dos Serviços TICE e, em particular, com os seus segmentos de ITO e BPO.

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por



Fontes:

<http://www.computerworld.com.pt/2015/03/17/ativar-portugal-para-startups-tecnicas/>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/start-up-tecnicas-sao-unico-caminho-para-criacao-de-emprego-em-portugal-1595749>

Promotor



Co-Promotor



Centro de Computação Gráfica

Produtor



Co-financiado por

