



CÂMARA MUNICIPAL DE FELGUEIRAS

**Ordem do dia**

Ponto n.º 10

**Ata n.º 26**

2022.12.02

**RETIFICAÇÃO DOS ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO DE DIREITO PRIVADO – DOURO, TÂMEGA E SOUSA, INVEST** - Presente a documentação proveniente comunicação da CIM – Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, incluindo os respetivos estatutos objeto de retificação, em anexo. -----

Deliberação - Na sequência da deliberação unânime tomada, nos termos do artigo 105.º, n.º 1, do Anexo I à Lei n.º 75/2013, de 12/9, em reunião do Conselho Intermunicipal, havida em 12 de julho de 2022 e, mais recentemente, em 22 de novembro de 2022, para constituição da Associação de Direito Privado – Douro, Tâmega e Sousa, Invest, a Câmara Municipal de Felgueiras, em reunião de 2 de dezembro de 2022, nos termos para os efeitos preconizados no artigo 25.º, n.º 1, alínea n) do Anexo I à Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, delibera aprovar submeter à Assembleia Municipal a retificação dos Estatutos, sem prejuízo da deliberação tomada, em reunião havida em 15 de setembro de 2022, de adesão àquela Associação. -----

Esta deliberação foi tomada por unanimidade. -----

-----



# TÂMEGA e SOUSA

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL

## Despacho(s)

À consideração do Exm.º Senhor Presidente do Conselho, a quem solicito a inclusão do presente assunto na Ordem do Dia da próxima reunião do Conselho Intermunicipal.

  
Telmo Pinto  
Primeiro-Secretário  
17-11-2022

2

## Deliberação(ões)

Aprovado, por unanimidade, em reunião do Conselho Intermunicipal havida em 22/11/2022.

Mais deliberou remeter à Assembleia Intermunicipal.

Pedro Mendes.

Pedro Mendes  
Assistente Técnico  
23-11-2022

4

À reunião do Conselho.



Pedro Machado  
Presidente do Conselho Intermunicipal  
17-11-2022

3

A Assembleia Intermunicipal, em reunião de \_\_/\_\_/\_\_.

(José da Silva Campos)

**Informação n.º:** 1258/2022 - SigmaDoc

**Data:** 2022/11/17

**Assunto:** Agência de Investimento - Douro, Tâmega e Sousa Invest - Reformulação do Projeto de Estatutos.

1 - Através da Inf. n.º 881/2022 – SigmaDoc, cujo teor aqui se dá por reproduzido, e inerentes documentos de suporte, o Conselho Intermunicipal, em reunião havida a 12/07/2022, deliberou constituir a associação de direito privado, Agência de Investimento Douro, Tâmega e Sousa Invest.

2 - A estratégia da criação desta entidade, para além da necessidade de uma estrutura que possa abarcar o território intermunicipal na ótica da captação de investimento, fazendo a ligação com os municípios que dispõem de estruturas similares e com aqueles que delas não dispõem, passa igualmente por poder constituir parcerias, em regime de consórcio, com outras entidades para concorrer a financiamento comunitário dos novos Programas Operacionais resultantes do próximo período de programação 2021-2027 e parcerias com Centros de Tecnologia e Inovação.

3 - Na reunião do Conselho de 25/10/2022, foi solicitada uma nova reflexão sobre o projeto de Estatutos e, ainda, para se concretizar a opção por algumas das opções preconizadas do ponto de vista do modelo de governação.

4 - Assim, foram introduzidas as seguintes alterações no documento:

4.1 - Foi alterada a numeração com a introdução de um artigo e a reformulação de outro. No Capítulo III relativo às disposições dos «Associados» foi criado o artigo 8.º com a epígrafe “Exoneração”, no sentido de disciplinar a perda da qualidade de associado. Em termos de reformulação, a mesma foi operada sobre o artigo 16.º (anterior 15.º da versão inicial) relativamente à composição da mesa, de modo a introduzir a figura do secretário (para garantir maior operacionalidade ao funcionamento do órgão), quando na versão inicial este sairia de forma casuística de um dos membros da assembleia, em que a mesa passará ser composta por um primeiro secretário para coadjuvar o presidente da assembleia na condução das reuniões deste órgão e, ainda, por um segundo secretário que terá como função redigir as atas. No Capítulo IV – Órgãos Sociais, na parte da Assembleia Geral, no artigo 11.º «Mandato» foi introduzido um novo número no sentido de clarificar a designação dos membros deste órgão que será de um representante por cada associado, devendo ainda indicar um elemento suplente para situações de suplência.

4.2 - Do ponto de vista da *ratio* da sua elaboração, segue-se o modelo preconizado no artigo 157.º e segs. do Código Civil, *cum grano salis*, para não demasiado exaustivo, no respeito pela dinâmica das associações em que a possibilidade de alteração fica sempre em aberto, bem como a possibilidade em aberto de regulamentação. Do ponto de vista orgânico, como é prática, temos três órgãos: Assembleia Geral, Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, com destaque realçamos as seguintes disposições:

- a) Está prevista a figura do Administrador Executivo ou, quando se entenda que nenhum membro do Conselho de Administração tem condições para exercer funções a tempo inteiro, do Diretor-Geral.
- b) A eleição dos membros dos órgãos sociais realiza-se quadrienalmente, no mês antecedente ao final de cada mandato, iniciando os novos membros as suas funções imediatamente após o termo do mandato anterior, sem prejuízo do artigo 32.º que regula o primeiro mandato dos corpos sociais, em que os membros da primeira mesa da Assembleia-Geral, do primeiro Conselho de Administração e do primeiro Conselho Fiscal iniciarão o seu mandato no próprio dia em que forem eleitos ou designados, o qual durará até ao novo mandato que resulte do próximo processo eleitoral autárquico.
- c) Quanto á eleição aplicar-se-ão os critérios da lei, através de votação por lista ou listas que apresentem candidatos que preencham todos os órgãos sociais e com indicação dos cargos que cada um irá desempenhar”, apenas pretende prever o modo ou o procedimento como a Assembleia-Geral irá exercer uma determinada competência expressamente prevista no mesmo artigo 15º, considerando-se que o seu contexto sistemático quadro bem nesse mesmo artigo, precisamente relativo às competências da Assembleia-Geral.

- d) Em termos de vinculação, do ponto de vista obrigacional, é necessária a intervenção conjunta de dois membros do Conselho de Administração, sem prejuízo dos atos de mero expediente que poderão ser praticados por um dos membros do Conselho de Administração, pelo Administrador Executivo ou pelo Diretor-Geral.
- e) Quanto ao Conselho Fiscal, o mesmo poderá ser constituído por três membros ou, em alternativa, por um revisor oficial de contas.
- f) Do ponto de vista do património associativo, a participação dos associados será representada por unidades de participação (UP's) indivisíveis, sendo o valor nominal de cada uma de dez mil euros.
- g) Serão associados fundadores a Comunidade Intermunicipal e os seus Municípios associados, sem prejuízo de outros associados aderentes, aprovados em Assembleia Geral, que prossigam fins análogos ao objeto desta associação.

Perante o exposto, propõe-se ao Conselho Intermunicipal a aprovação da reformulação dos Estatutos, nos termos informados e de acordo com o documento em anexo, ficando prejudicada nesta parte a deliberação de 12/07/2022 e repetindo-se o procedimento para o efeito.

Caso a presente proposta obtenha a anuência do Conselho deverá ser levada a deliberação de aprovação por parte da Assembleia Intermunicipal.

À consideração superior



Diretor de Departamento  
Sérgio Cunha

#### **Anexos**

Projeto de Estatutos (reformulado) e remete-se novamente o Estudo de Viabilidade Económica.

**CONSELHO INTERMUNICIPAL DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO TÂMEGA E SOUSA**

**REUNIÃO ORDINÁRIA**

**ATA N.º 13**

**DELIBERAÇÕES APROVADAS EM MINUTA**

**EXTRATO – PONTO 2 d**

Ao vigésimo segundo dia do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e dois, pelas dezasseis horas e trinta minutos, na Sala da Arqueologia do Museu Municipal de Penafiel, teve lugar a décima terceira reunião ordinária do Conselho Intermunicipal da CIM do Tâmega e Sousa, em conformidade com o disposto no artigo 24.º dos Estatutos desta Comunidade Intermunicipal. -----

Presidiu à reunião o Presidente do Conselho Intermunicipal da CIM do Tâmega e Sousa e Presidente da Câmara Municipal de Lousada, Pedro Machado, tendo ainda comparecido os seguintes membros: Vice-Presidente do Conselho Intermunicipal da CIM do Tâmega e Sousa e Presidente da Câmara Municipal de Celorico de Basto, José Peixoto Lima; Presidente da Câmara Municipal de Amarante, José Luís Gaspar; Presidente da Câmara Municipal de Baião, Paulo Pereira; Presidente da Câmara Municipal de Castelo de Paiva, José Rocha; Presidente da Câmara Municipal de Cinfães, Armando Mourisco; Vice-Presidente da Câmara Municipal de Felgueiras, Fernando Fernandes, em substituição do Presidente; Vereador da Câmara Municipal de Marco de Canaveses, Pedro Pinto, em substituição da Presidente; Presidente da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, Humberto Brito; Presidente da Câmara Municipal de Penafiel, Antonino de Sousa; e o Presidente da Câmara Municipal de Resende, Garcez Trindade. -----

Esteve presente o Primeiro-Secretário da CIM do Tâmega e Sousa, Telmo Pinto, ao abrigo do n.º 6, do artigo 89.º, do Anexo I, da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. -----

**Período da ordem do dia** -----

**2. Departamento de Administração Geral** -----

**d) Informação n.º 1258/2022 – SigmaDoc de 17/11/2022 – Agência de Investimento - Douro, Tâmega e Sousa Invest – Reformulação do Projeto de Estatutos – Para deliberação e envio à Assembleia Intermunicipal** -----

Foi presente ao Conselho Intermunicipal, para deliberação e envio à Assembleia Intermunicipal, a informação n.º 1258/2022 – SigmaDoc de 17/11/2022, elaborada pelos serviços da CIM e anexa à presente ata, referente à Reformulação do Projeto de Estatutos da Agência de Investimento - Douro, Tâmega e Sousa Invest. -----

Após análise e discussão, o Conselho Intermunicipal deliberou, por unanimidade, aprovar o documento nos termos propostos. Mais deliberou enviar à Assembleia Intermunicipal. -----

Penafiel, 25 de novembro de 2022

O Primeiro-Secretário do Secretariado Executivo Intermunicipal,



(Telmo Manuel Medeiros Pinto)

# DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST

(Associação de Direito Privado)

## ESTATUTOS

Documento de trabalho - Reunião do Conselho de 22.11.2022

## Índice

CAPÍTULO I <b>DENOMINAÇÃO, NATUREZA E SEDE</b> .....	4
ARTIGO 1º (Designação).....	4
<b>ARTIGO 2º (Sede)</b> .....	4
CAPÍTULO II <b>OBJETO E ATRIBUIÇÕES</b> .....	4
ARTIGO 3º (Objeto).....	4
CAPÍTULO III <b>ASSOCIADOS</b> .....	5
ARTIGO 4º (Requisitos).....	5
ARTIGO 5º (Admissão).....	5
ARTIGO 6º (Direitos).....	6
ARTIGO 7º (Deveres).....	6
ARTIGO 8º (Exoneração).....	6
CAPÍTULO IV <b>ORGÃOS SOCIAIS</b> .....	7
<b>SECÇÃO I Disposições Legais</b> .....	7
ARTIGO 10º (Eleição e Designação).....	7
ARTIGO 11º (Mandato).....	7
ARTIGO 12º (Exercício de Cargos).....	7
ARTIGO 13º (Destituição).....	8
<b>SECÇÃO II Assembleia-Geral</b> .....	8
ARTIGO 14º (Constituição).....	8
ARTIGO 15º (Competência).....	8
ARTIGO 16º (Composição da Mesa).....	9
ARTIGO 17º (Competência do Presidente da Mesa).....	9
ARTIGO 18º (Funcionamento).....	9
ARTIGO 19º (Convocatória e Ordem do Dia).....	10
ARTIGO 20º (Deliberações).....	10
<b>SECÇÃO III Conselho de Administração</b> .....	10
ARTIGO 21º (Composição).....	10
ARTIGO 22º (Competência do Conselho de Administração).....	10
ARTIGO 23º (Director-Geral/Administrador-Executivo).....	11
ARTIGO 24º (Funcionamento do Conselho de Administração).....	12
ARTIGO 25º (Vinculação).....	12
<b>SECÇÃO IV Conselho Fiscal</b> .....	12
ARTIGO 26º (Composição).....	12
ARTIGO 27º (Competência).....	12
ARTIGO 28º (Funcionamento).....	13
CAPÍTULO V <b>PATRIMÓNIO E MEIOS FINANCEIROS</b> .....	13
ARTIGO 29º (Património Associativo).....	13



ARTIGO 30º ( <b>Receitas</b> ).....	14
ARTIGO 31º ( <b>Despesas</b> ) .....	14
CAPÍTULO VI <b>DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....	14
ARTIGO 32º ( <b>Primeiro mandato dos corpos sociais</b> ).....	14
ARTIGO 33º ( <b>Dissolução e Liquidação</b> ) .....	14

Documento de trabalho - Reunião do Conselho de 22.11.2022

**ESTATUTOS  
DA  
AGÊNCIA DE INVESTIMENTO DO TÂMEGA E SOUSA – DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST**

**CAPÍTULO I  
DENOMINAÇÃO, NATUREZA E SEDE**

**ARTIGO 1º  
(Designação)**

A Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, adiante designada por DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, é uma associação de direito privado sem fins lucrativos e de duração indeterminada, que se regerá de acordo com os presentes Estatutos e legislação aplicável.

**ARTIGO 2º  
(Sede)**

1. A DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST tem a sua sede nas instalações da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, Av. José Júlio, 42, 4560-547, Concelho de Penafiel.
2. Por deliberação da Assembleia-Geral, a DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST pode transferir a sua sede, criar e extinguir delegações ou outras formas de representação territorial em Portugal ou no estrangeiro.

**CAPÍTULO II  
OBJETO E ATRIBUIÇÕES**

**ARTIGO 3º  
(Objeto)**

1. Assumindo-se como centro de competências avançadas e especializadas, a DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST tem por objeto a promoção e o desenvolvimento de atividades de apoio ao investimento empresarial e de atração de investimento no âmbito da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, doravante CIM Tâmega e Sousa, através da disseminação de tecnologias e do desenvolvimento de competências, visando o apoio e a dinamização do conhecimento e da infraestrutura tecnológica, industrial e empresarial da região.
2. Com vista à realização do seu objeto estatutário, incumbe à DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST desenvolver primordialmente as seguintes ações:
  - a) Apoio ao investimento empresarial, através:
    - i) Da sistematização e disponibilização de informação estruturada e atualizada sobre os instrumentos de apoio ao investimento empresarial;
    - ii) Da realização de estudos de *business intelligence* sobre os principais clusters industriais presentes no território;

- iii)* Do estabelecimento de parcerias com entidades da envolvente empresarial, nacionais, regionais e locais;
- b) Atração e apoio à instalação de investimento externo (nacional e estrangeiro), através:
- i)* Da produção e sistematização de informação que valorize as características distintivas do território e demonstrando as suas vantagens competitivas;
- ii)* Do desenvolvimento de ações de promoção, através da participação ou da organização de eventos promocionais bem como de ações de promoção diretas junto de potenciais investidores;
- iii)* Do acompanhamento de proximidade e personalizado a investimentos de particular qualificação e interesse estratégico (acompanhamento nas fases de pré-investimento, de negociação e de decisão);
- c) Acompanhamento pós-investimento, mantendo uma relação de proximidade com investidores apoiados, cujo investimento tenha sido concretizado, explorando oportunidades de expansão;
- d) Articulação com outros projetos estruturantes no domínio do empreendedorismo, da inovação e da competitividade;
- e) Articulação com Gabinetes/Serviços Municipais de Apoio ao Investidor, através da outorga de Protocolos de colaboração com os Municípios.
3. Além das ações especificadas no número anterior, a Assembleia-Geral ou o Conselho de Administração poderão decidir a prossecução de outras atividades com vista à realização dos fins estatutários.

### CAPÍTULO III **ASSOCIADOS**

#### ARTIGO 4º **(Requisitos)**

1. Podem ser associados da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST todas as pessoas coletivas, públicas ou privadas, cujo objeto social ou atividades desenvolvidas tenham ou possam ter relevância no âmbito da atuação da CIM Tâmega e Sousa e da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e sejam admitidos nos termos destes Estatutos.
2. Os associados podem revestir a qualidade de:
  - a) Associados Fundadores – os integrantes da constituição da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
  - b) Associados Aderentes – os que vierem a aderir à Associação e sejam admitidos nos termos dos presentes Estatutos.

#### ARTIGO 5º **(Admissão)**

1. São considerados como associados fundadores a CIM Tâmega e Sousa e todos os municípios dela integrantes: Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende.
2. A admissão de associados Aderentes é da competência da Assembleia-Geral, e processa-se nos termos e condições estabelecidas nos presentes Estatutos.

3. A deliberação referida no número anterior requer o voto favorável da maioria dos votos representados na Assembleia-Geral.

4. A qualidade de associados aderentes prolonga-se por um período mínimo de dois anos a contar a partir da data da sua admissão formal pela Assembleia-Geral.

#### **ARTIGO 6º (Direitos)**

1. Sem prejuízo do disposto nos presentes Estatutos, são direitos dos associados:

- a) Participar na atividade da Associação, incluindo os de eleger os órgãos sociais, nos termos estatutários;
- b) Tomar parte nas assembleias gerais apresentando, discutindo e votando o que julgue conveniente à Associação, no âmbito dos respetivos fins;
- c) Requerer a convocação da Assembleia-Geral nos termos fixados nos Estatutos;
- d) Participar na atividade da Associação, incluindo os de ser eleito para os órgãos sociais, nos termos estatutários;
- e) Participar nos projetos e atividades promovidas pela Associação;
- f) Beneficiar dos serviços, apoios e das vantagens ou direitos decorrentes das ações desenvolvidas pela DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, designadamente através da formalização de protocolos de colaboração e/ou de parceria;
- g) Pedir esclarecimentos de que precise e seja possível obter da Associação, bem como beneficiar dos seus serviços nas condições estabelecidas.

#### **ARTIGO 7º (Deveres)**

1. São deveres dos associados fundadores:

- a) Servir os cargos para que sejam eleitos nos termos dos estatutos, salvo se houver manifesta impossibilidade;
- b) Assistir às reuniões da Assembleia-Geral e participar nas eleições para os cargos sociais;
- c) Participar nas atividades da Associação;
- d) Satisfazer pontualmente as suas contribuições para a Associação;
- e) Contribuir moral e materialmente para a prosperidade e bom nome da Associação;
- f) Observar e respeitar todas as deliberações tomadas pela Assembleia-Geral e demais órgãos associativos, nos termos da lei e dos Estatutos;
- g) Cooperar com a Associação e fornecer-lhe os dados e esclarecimentos que não tenham carácter reservado e lhe sejam solicitados para a prossecução dos objetivos sociais;
- h) Nos termos da Lei recorrer das deliberações dos órgãos sociais que considerem indevidas.

#### **ARTIGO 8º (Exoneração)**

1. Perdem a qualidade de associados:

- a) Os que, por escrito, o solicitarem ao Conselho de Administração;
- b) Os que forem declarados insolventes ou que tenham sido dissolvidos ou que, por qualquer motivo, deixem de ter personalidade jurídica;

c) Os que se encontrarem em mora por seis ou mais meses no pagamento de quotas ou contribuições fixadas pela Assembleia Geral.

## CAPÍTULO IV ORGÃOS SOCIAIS

### SECÇÃO I Disposições Legais

#### ARTIGO 9º (Órgãos Sociais)

São órgãos sociais da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST a Assembleia-Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

#### ARTIGO 10º (Eleição e Designação)

Os membros da Mesa da Assembleia-Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são eleitos, nomeados e designados nos termos definidos nos artigos seguintes.

#### ARTIGO 11º (Mandato)

1. Os membros da mesa da Assembleia-Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal têm um mandato de quatro anos civis, podendo ser reeleitos, cessando as suas funções com a designação de novos membros.
2. A eleição dos membros dos órgãos sociais realiza-se quadrienalmente, no mês antecedente ao final de cada mandato, iniciando os novos membros as suas funções imediatamente após o termo do mandato anterior.
3. Sempre que se verifique a vacatura de um cargo nos órgãos o seu preenchimento provisório por cooptação, até à primeira reunião da Assembleia-Geral que procederá ao preenchimento definitivo.
4. Cada associado designará um representante para integrar a Assembleia Geral e um suplente para suprir as situações de falta ou impedimento.
5. O Conselho de Administração que venha a ser designado no primeiro mandato cessa as respetivas funções com os novos mandatos autárquicos que resultem do próximo processo eleitoral autárquico.

#### ARTIGO 12º (Exercício de Cargos)

O exercício de cargos em qualquer órgão social da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST não é remunerado, sem prejuízo do que seja deliberado pela Assembleia-Geral em relação em Director-Geral e/ou Administrador-Executivo.

**ARTIGO 13º**  
**(Destituição)**

1. Os membros dos órgãos sociais, individualmente ou em conjunto, são passíveis de destituição desde que ocorra motivo grave, nomeadamente abuso ou desvio de funções, a prática de atos que sejam causa de exclusão do associado ou a condenação definitiva em processo-crime.
2. A destituição só poderá ter lugar em Assembleia-Geral expressamente convocada para apreciação da gravidade do motivo.

**SECÇÃO II**  
**Assembleia-Geral**

**ARTIGO 14º**  
**(Constituição)**

A Assembleia-Geral da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST é constituída pelos associados no pleno gozo dos seus direitos sociais.

**ARTIGO 15º**  
**(Competência)**

1. Compete à Assembleia-Geral, para além das outras atribuições legais e estatutárias:
  - a) Definir e aprovar a política geral da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e as linhas fundamentais da sua atuação, bem como fiscalizar os atos de gestão dos restantes órgãos sociais;
  - b) Eleger a respetiva mesa, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;
  - c) Alterar os estatutos e interpretá-los nos termos estatutários, bem como velar pelo seu cumprimento;
  - d) Apreciar e votar o relatório, balanço e contas anuais do Conselho de Administração e o respetivo parecer do Conselho Fiscal;
  - e) Decidir sobre a admissão e exclusão de associados;
  - f) Deliberar sobre a dissolução e liquidação da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
  - g) Deliberar sobre as regras e os critérios para a determinação e momento de liquidação dos valores das entradas de participação a liquidar pelos associados, por proposta do Conselho de Administração;
  - h) Apreciar as propostas, pareceres ou votos que lhe sejam submetidos;
  - i) Destituir os membros dos órgãos sociais ou os representantes daqueles nos termos definidos nos presentes estatutos;
  - l) Deliberar sobre as contribuições de bens ou serviços que devem ser prestados pelos associados;
  - m) Designar o Director-Geral ou Administrador-Executivo da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, sob proposta do Conselho de Administração, ocorrendo a primeira designação em simultâneo com a daquele órgão.
  - n) Exercer todas as demais funções que lhe sejam atribuídas pela lei e pelos presentes estatutos e as que não sejam da competência dos restantes órgãos sociais.

2. A eleição dos membros da mesa da Assembleia-Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal será feita por votação em lista ou listas que apresentem candidatos que preencham todos os órgãos sociais e com indicação dos cargos que cada um irá desempenhar.

**ARTIGO 16º**  
**(Composição da Mesa)**

1. A mesa da Assembleia-Geral é composta por um presidente e dois secretários, eleitos de entre os membros desta.

2. Compete ao primeiro secretário coadjuvar o presidente e substituí-lo nas suas faltas ou impedimentos, e ainda redigir a ata das reuniões, na ausência do segundo secretário.

3. Compete ao segundo secretário redigir a ata das sessões.

**ARTIGO 17º**  
**(Competência do Presidente da Mesa)**

1. Compete ao presidente da mesa:

a) Dirigir os trabalhos da Assembleia-Geral;

b) Despachar e assinar o expediente que diga respeito à mesa.

2. Na ausência ou impedimentos do presidente, as reuniões da Assembleia-Geral serão presididas por um elemento designado pelos associados presentes.

**ARTIGO 18º**  
**(Funcionamento)**

1. A Assembleia-Geral reunirá, ordinariamente, em março de cada ano para apreciar e votar o relatório, balanço e contas, plano de atividades e orçamento apresentados pelo Conselho de Administração e acompanhados dos respetivos pareceres do Conselho Fiscal, depois do Conselho de Administração ter distribuído pelos associados estes documentos.

2. Extraordinariamente, a Assembleia-Geral reunirá quando o Conselho de Administração ou o seu presidente o julgue necessário ou por requerimento do Conselho Fiscal ou de um número não inferior a um quinto dos associados no pleno gozo dos seus direitos.

3. O requerimento a que se refere o número anterior deve indicar concretamente a ordem de trabalhos.

4. A Assembleia-Geral só pode funcionar, em primeira convocatória, desde que estejam presentes ou devidamente representados, pelo menos, metade dos associados no pleno gozo dos seus direitos.

5. Não se verificando as presenças referidas no número anterior, a Assembleia-Geral funcionará, em segunda convocatória, trinta minutos depois da hora marcada para a primeira, com qualquer número de associados.

6. A Assembleia-Geral convocada a requerimento de associados só poderá funcionar se estiverem presentes ou devidamente representados, pelo menos, dois terços dos requerentes.

ARTIGO 19º  
**(Convocatória e Ordem do Dia)**

1. A convocatória para qualquer reunião da Assembleia-Geral será feita por meio de aviso postal, ou por correio eletrónico para o efeito fornecido pelos seus membros, expedido para cada associado com uma antecedência mínima de dez dias.
2. Na convocatória indicar-se-á o dia, hora e local da reunião e respetiva ordem de trabalhos.

ARTIGO 20º  
**(Deliberações)**

1. As deliberações da Assembleia-Geral são tomadas por maioria absoluta de votos dos associados presentes, salvo nos casos consignados no número seguinte e em que a lei geral ou os presentes Estatutos disponham o contrário.
2. As deliberações sobre alterações dos presentes Estatutos bem como as relativas à destituição dos membros dos órgãos sociais são tomadas por maioria qualificada de três quartos do número de votos dos associados presentes.
3. As deliberações relativas à dissolução da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST são tomadas por maioria qualificada de três quartos do número total de votos dos associados.
4. As deliberações da Assembleia-Geral só serão tomadas por escrutínio secreto quando tal for exigido por uma percentagem de vinte e cinco por cento do número total de unidades de participação detidas pelos associados em pleno gozo dos seus direitos.

SECÇÃO III  
**Conselho de Administração**

ARTIGO 21º  
**(Composição)**

O Conselho de Administração é composto por um número ímpar de membros e em número não inferior a três.

ARTIGO 22º  
**(Competência do Conselho de Administração)**

1. O Conselho de Administração dispõe de amplos poderes para a prática dos atos necessários a uma correta gestão da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e para assegurar a representação e gerência social.
2. Compete ao Conselho de Administração, em particular:
  - a) Representar a DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST em juízo e fora dele;
  - b) Definir, orientar, acompanhar e fazer executar a atividade da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, de acordo com as linhas gerais traçadas pela Assembleia-Geral;
  - c) Cumprir e fazer cumprir as disposições legais e estatutárias, as deliberações da Assembleia-Geral e as suas próprias resoluções;



- d) Propor a designação do Director-Geral e/ou do Administrador-Executivo, podendo esta proposta incidir sobre um dos respetivos membros;
- e) Elaborar o plano de atividades e orçamento da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST relativamente ao ano seguinte;
- f) Elaborar o relatório, balanço e contas do exercício do ano anterior e submetê-lo, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal, à apreciação e votação da Assembleia-Geral na reunião ordinária a realizar para o efeito;
- g) Aprovar ou alterar o regulamento interno de organização e funcionamento da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
- h) Conferir mandatos a associados, seus representantes ou quaisquer outras pessoas ou entidades, para representação em juízo ou fora dele e para assegurar a conveniente realização dos fins da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
- i) Propor à Assembleia-Geral a admissão e saída de associados;
- j) Definir as regras e critérios para a determinação e momento de liquidação dos valores das entradas de participação a liquidar pelos associados;
- l) Criar, organizar e dirigir os serviços da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, admitir e dispensar pessoal, a título permanente e contratar prestações de serviços a quaisquer pessoas ou organizações, cuja colaboração repete necessária;
- m) Atualizar o valor da unidade de participação (UP) e da quota anual;
- n) Deliberar acerca da abertura de delegações ou quaisquer formas de representação da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
- q) Exercer os demais poderes conferidos pela lei e pelos presentes estatutos para a realização dos fins da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST.

3. O Conselho de Administração, caso não exista Director-Geral ou Administrador-Executivo, pode delegar num dos seus membros, que será designado por Administrador-Executivo, parte das competências que lhe estão atribuídas, devendo estabelecer os limites e condições dos poderes delegados.

#### ARTIGO 23º

##### **(Director-Geral/Administrador-Executivo)**

1. O Director-Geral ou Administrador-Executivo assegura a ação e gestão executivas das atividades técnicas da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST.
2. Compete ao Director-Geral ou Administrador-Executivo:
  - a) Orientar e dirigir a atividade técnica da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e praticar atos inerentes às suas funções, de acordo com as orientações fixadas pelo Conselho de Administração;
  - b) Apresentar ao Conselho de Administração os programas e orçamentos anuais, bem como todos os documentos de prestação de contas;
  - c) Estabelecer a organização interna da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e elaborar regulamentos internos de funcionamento, que submeterá à aprovação do Conselho de Administração;
  - d) Além das competências referidas no número anterior, outras podem ser delegadas no Director-Geral ou Administrador-Executivo pelo Conselho de Administração.
3. O Director-Geral participará nas reuniões do Conselho de Administração, quando convocado, sem direito a voto.

ARTIGO 24º  
**(Funcionamento do Conselho de Administração)**

1. As reuniões ordinárias do Conselho de Administração terão a periodicidade que os seus membros fixarem e, extraordinariamente, sempre que forem convocadas pelo presidente, por sua iniciativa ou a pedido de qualquer dos seus membros ou a pedido do Director-Geral e/ou Administrador-Executivo.
2. O Conselho de Administração só pode deliberar com a presença da maioria dos seus membros.
3. As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria simples de votos dos titulares presentes, tendo o presidente voto de qualidade em caso de empate.

ARTIGO 25º  
**(Vinculação)**

1. Para vincular a DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST é necessária a intervenção conjunta de dois membros do Conselho de Administração.
2. O Conselho de Administração pode ainda constituir mandatários, fixando com precisão o âmbito dos poderes conferidos.
3. Nos atos de mero expediente, é suficiente a intervenção de um dos membros Conselho de Administração ou do Administrador-Executivo ou do Director-Geral.

SECÇÃO IV  
**Conselho Fiscal**

ARTIGO 26º  
**(Composição)**

O Conselho Fiscal é constituído por três membros efetivos, sendo um Presidente e dois vogais ou, alternativamente, por um revisor oficial de contas.

ARTIGO 27º  
**(Competência)**

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Velar pelo cumprimento das disposições legais, estatutárias e regulamentares;
- b) Dar parecer sobre o relatório, balanço e contas anuais do Conselho de Administração;
- c) Examinar, sempre que entenda, a escrita da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST e os respetivos serviços de tesouraria;
- d) Exercer todas as demais atribuições que lhe sejam cometidas pela lei e pelos presentes estatutos.

ARTIGO 28º  
**(Funcionamento)**

1. O Conselho Fiscal deverá reunir uma vez em cada semestre.
2. As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria simples de votos dos titulares presentes.
3. O presidente do Conselho Fiscal, em caso de empate nas deliberações, tem voto de qualidade.

CAPÍTULO V  
**PATRIMÓNIO E MEIOS FINANCEIROS**

ARTIGO 29º  
**(Património Associativo)**

1. A participação dos associados na DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST será representada por unidades de participação (UP's) indivisíveis, que constituirão o património associativo daquela.
2. O valor nominal de cada unidade de participação (UP) é de dez mil euros, podendo tal montante ser atualizado pela Assembleia-geral, sob proposta do Conselho de Administração, nos termos dos presentes Estatutos.
3. O património associativo da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST é variável, sendo, à data da sua constituição, de cento e vinte mil euros, distribuídos por doze unidades de participação do modo seguinte:
  - a) CIM Tâmega e Sousa – uma UP;
  - b) Município de Amarante – uma UP;
  - c) Município de Baião – uma UP;
  - d) Município de Castelo de Paiva – uma UP;
  - e) Município de Celorico de Basto – uma UP;
  - f) Município de Cinfães – uma UP;
  - g) Município de Felgueiras – uma UP;
  - h) Município de Lousada – uma UP;
  - i) Município de Marco de Canaveses – uma UP;
  - j) Município de Paços de Ferreira – uma UP;
  - l) Município de Penafiel – uma UP;
  - m) Município de Resende – UP.
4. Cada um dos associados fundadores, no momento da constituição da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST, realiza a totalidade da respetiva UP.
5. Os associados aderentes realizam a totalidade da respetiva UP no momento da sua aceitação como associado pela Assembleia-Geral.
6. Os aumentos do património associativo não carecem de alteração dos presentes Estatutos.
7. O Conselho de Administração pode proceder anualmente à atualização do valor de cada UP.
8. A cada UP corresponde um voto.

**ARTIGO 30º**  
**(Receitas)**

1. Constituem receitas da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST:
  - a) As receitas provenientes dos serviços prestados no âmbito da atividade da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST;
  - b) Os subsídios resultantes de qualquer relação contratual com organismos públicos ou privados;
  - c) Os rendimentos de bens e dos fundos capitalizados;
  - d) Quaisquer outros rendimentos, incluindo da venda de bens, benefícios, donativos, heranças, legados e receitas de qualquer natureza, permitidos por lei;
  - e) As quotas anuais dos associados fundadores ou aderentes, nos valores aprovados pela Assembleia-Geral;
  - f) As contribuições dos associados efetuadas voluntariamente ou por deliberação da Assembleia-Geral.

**ARTIGO 31º**  
**(Despesas)**

As despesas da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST são as que resultam do exercício das suas atividades, em cumprimento dos Estatutos, dos regulamentos internos e das disposições que lhe sejam impostas pela lei.

**CAPÍTULO VI**  
**DISPOSIÇÕES FINAIS**

**ARTIGO 32º**  
**(Primeiro mandato dos corpos sociais)**

Os membros da primeira mesa da Assembleia-Geral, do primeiro Conselho de Administração e do primeiro Conselho Fiscal iniciarão o seu mandato no próprio dia em que forem eleitos ou designados, o qual durará até ao novo mandato que resulte do próximo processo eleitoral autárquico.

**ARTIGO 33º**  
**(Dissolução e Liquidação)**

1. A Assembleia-Geral que delibere a dissolução da DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST decidirá sobre a forma e prazo de liquidação, bem como o destino a dar aos bens que constituem o seu património.
2. Na mesma reunião, será designada uma comissão liquidatária, que passará a representar a DOURO, TÂMEGA E SOUSA INVEST em todos os atos exigidos pela liquidação.

***AGÊNCIA DE INVESTIMENTO DO TÂMEGA E SOUSA TÂMEGA E  
SOUSA INVEST***

**Plano do projeto, na ótica do investimento, da exploração e do  
financiamento,**

(em conformidade e para efeitos do art.º 32.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto)

Penafiel, 7 de julho de 2022

## Enquadramento

O presente estudo visa dar cumprimento ao estabelecido no art.º 32.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto demonstrando-se a viabilidade e sustentabilidade económica e financeira da Agência de Investimento do Tâmega e Sousa - TÂMEGA E SOUSA INVEST, doravante designada abreviadamente por “TÂMEGA E SOUSA INVEST”.

Não obstante a aplicação do art.º 32.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto não se aplicar à criação da TÂMEGA E SOUSA INVEST, porquanto nenhum dos associados fundadores deterá o controlo da mesma considerou-se, ainda assim, concretizar o aludido exercício.

Para o efeito sistematiza-se nas páginas seguintes o plano do projeto, na ótica do investimento, da exploração e do financiamento.

## Enquadramento (cont.)

Em síntese o estudo demonstra a viabilidade económica e financeira da solução preconizada, sintetizada nos seguintes indicadores:

Principais Indicadores									
INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidade Líquida sobre o rédito		5%	34%	20%	18%	34%	23%	15%	7%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Return On Investment (ROI)	-103%	5%	31%	16%	13%	18%	11%	7%	3%
Rendibilidade do Activo	-102%	6%	31%	16%	13%	21%	14%	8%	4%
Rotação do Activo	0%	104%	90%	81%	73%	54%	49%	48%	49%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-722%	9%	39%	18%	15%	22%	13%	8%	3%
INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	14%	57%	79%	86%	90%	85%	88%	92%	95%
Solvabilidade Total	117%	230%	469%	737%	1037%	653%	841%	1238%	2122%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez Corrente	0,93	2,01	4,44	7,37	10,37	6,53	8,41	12,38	21,22
Liquidez Reduzida	0,93	2,01	4,44	7,37	10,37	6,53	8,41	12,38	21,22
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Margem Bruta	-19 610	-1 956	-141 241	-70 518	-34 787	-139 050	-85 805	-32 553	20 707
Grau de Alavanca Operacional	21%	-36%	-398%	-344%	-181%	-333%	-281%	-168%	255%
Grau de Alavanca Financeira	99%	110%	100%	99%	98%	98%	97%	95%	89%

O estudo demonstra ainda que a sustentabilidade financeira da TÂMEGA E SOUSA INVEST está assegurada, sendo positivos em todos os anos em análise os *cash-flows* acumulados, em resultados de meios libertos líquidos em todo o período.

Relativamente à análise financeira, o estudo demonstra a obtenção de um valor atual líquido positivo quer na perspetiva do projeto quer na perspetiva do “investidor”.

## **Enquadramento (cont.)**

De entre os domínios de atribuições cometidos aos Municípios está a promoção do desenvolvimento, conforme estabelece a alínea m) do n.º 2 do art.º 23.º do Anexo I da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

Igualmente às Comunidades Intermunicipais está cometida igual atribuição conforme decorre da alínea h) do n.º 2 do art.º 81.º do mesmo diploma.

A TÂMEGA E SOUSA INVEST, como centro de competências avançadas e especializadas, a tem por objeto a promoção e o desenvolvimento de atividades de apoio ao investimento empresarial e de atração de investimento no âmbito da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, doravante CIM Tâmega e Sousa, através da disseminação de tecnologias e do desenvolvimento de competências, visando o apoio e a dinamização do conhecimento e da infraestrutura tecnológica, industrial e empresarial da região.



### Enquadramento (cont.)

Com vista à realização do seu objeto estatutário, incumbe à TÂMEGA E SOUSA INVEST desenvolver primordialmente as seguintes ações:

a) Apoio ao investimento empresarial, através:

- i) Da sistematização e disponibilização de informação estruturada e atualizada sobre os instrumentos de apoio ao investimento empresarial;
- ii) Da realização de estudos de *business intelligence* sobre os principais clusters industriais presentes no território;
- iii) Do estabelecimento de parcerias com entidades da envolvente empresarial, nacionais, regionais e locais;

## Enquadramento (cont.)

Com vista à realização do seu objeto estatutário, incumbe à TÂMEGA E SOUSA INVEST desenvolver primordialmente as seguintes ações (cont.):

b) Atração e apoio à instalação de investimento externo (nacional e estrangeiro), através:

i) Da produção e sistematização de informação que valorize as características distintivas do território e demonstrando as suas vantagens competitivas;

ii) Do desenvolvimento de ações de promoção, através da participação ou da organização de eventos promocionais bem como de ações de promoção diretas junto de potenciais investidores;

iii) Do acompanhamento de proximidade e personalizado a investimentos de particular qualificação e interesse estratégico (acompanhamento nas fases de pré-investimento, de negociação e de decisão);

c) Acompanhamento pós-investimento, mantendo uma relação de proximidade com investidores apoiados, cujo investimento tenha sido concretizado, explorando oportunidades de expansão;

d) Articulação com outros projetos estruturantes no domínio do empreendedorismo, da inovação e da competitividade;

e) Articulação com Gabinetes/Serviços Municipais de Apoio ao Investidor, através da outorga de Protocolos de colaboração com os Municípios.

### **Enquadramento (cont.)**

Importa, assim, referir que os pressupostos justificativos do relevante interesse público local a prosseguir/continuar estão diretamente indexados a manutenção e incremento daquela atribuição através da sua prossecução pela TÂMEGA E SOUSA INVEST.

Deste modo, a atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST promoverá e salvaguardará os interesses próprios das populações que se compreendem nas atribuições municipais no domínios de atribuições referidos.

## Metodologia

Considerando os elementos apresentados nos capítulos seguintes, designadamente em matéria de investimento, custos e receitas, foi elaborado o estudo de viabilidade económica e financeira.

Os pressupostos e extrapolação de gastos, rendimento e procura, teve por base o *benchmark* com outros equipamentos do Município de Vila Nova de Gaia e de outros Municípios, designadamente Gondomar e Guimarães.

Sistematizamos igualmente nas páginas seguintes os pressupostos e resultados obtidos como suporte à tomada de decisão dos órgãos municipais.

Assim, para a avaliação foram utilizados dois métodos:

### **1. Free Cash Flow to Firm**

Foi utilizado o método dos fluxos de caixa descontados que consistiu em estimar-se os fluxos de caixa futuros da e descontados ao valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). O valor foi expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

### **2. Free Cash Flow to Equity**

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), foi avaliado diretamente o património líquido.

## Pressupostos financeiros

Em complemento aos pressupostos enunciados nos capítulos anteriores, foram assumidos os seguintes pressupostos financeiros:

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2022
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	1,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	1,50%

## Rendimentos

Para a extrapolação dos rendimentos e *cash-inflows*, alicerçados nos dados e pressupostos constantes dos slides anteriores, foram considerados os seguintes serviços e rendimentos:

Produto/Serviço 1	Consultoria especializada
Produto/Serviço 2	Eventos (seminários, conferências, feiras, ...)

Obtendo-se o seguinte volume de rendimentos:

### Vendas + Prestações de Serviços + Quotas

RENDIMENTOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Consultoria especializada</b>	0	41 663	42 079	42 500	42 925	43 354	43 788	44 226	44 668
Quantidades vendidas	0	11	11	11	11	11	11	11	11
Taxa de variação das unidades vendidas	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Preço Médio Unitário	3 750,00	3 787,50	3 825,38	3 863,63	3 902,27	3 941,29	3 980,70	4 020,51	4 060,71
<b>Eventos (seminários, conferências, feiras, ...)</b>	0	50 500	51 005	51 515	52 030	52 551	53 076	53 607	54 143
Quantidades vendidas	0	100	100	100	100	100	100	100	100
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Preço Médio Unitário	500,00	505,00	510,05	515,15	520,30	525,51	530,76	536,07	541,43
<b>Quotas</b>	0	11 000	11 110	11 221	11 333	11 447	11 561	11 677	11 793
Quantidades	0	11	11	11	11	11	11	11	11
Taxa de crescimento		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Valor	1 000,00	1 000,00	1 010,00	1 020,10	1 030,30	1 040,60	1 051,01	1 061,52	1 072,14
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>103 163</b>	<b>104 194</b>	<b>105 236</b>	<b>106 288</b>	<b>107 351</b>	<b>108 425</b>	<b>109 509</b>	<b>110 604</b>

Na projeção de rendimentos está prevista a concretização de 11 projetos anuais e a promoção de uma grande evento anual.

Nas página seguinte sistematiza-se ainda a programação de projetos específicos, com natureza incremental alicerçado no preposto de financiamento por fundos comunitários

## Rendimentos

Uma das fontes de financiamento da atividade corrente da TÂMEGA E SOUSA INVEST residirá em projetos com um cariz de ações coletivas (financiamento FEDER, através do Programa Operacional Regional do Norte).

Prevê-se que o POR NORTE 2021-2027 venha a estar aprovado no decurso do corrente ano e que a abertura de concursos ocorra a partir de inícios de 2023. Prevê-se, ainda, que o referido PO venha a apoiar ações coletivas de apoio às empresas, a exemplo do verificado no passado, em domínios como (i) a promoção do espírito empresarial (nomeadamente apoio a programas de incubação e aceleração), (ii) a qualificação das PME (incluindo ações de informação e de divulgação sobre temas como incentivos e outros instrumentos de apoio, mercados, setores) e de (iii) internacionalização (em que se inclui potencialmente a capacitação da agência de investimento para ações de promoção externa).

Neste enquadramento, consideram-se 7 ações coletivas em que a agência de investimento será promotora e beneficiária, cada uma com uma duração de 2 anos e a decorrerem entre 01/07/2023 e 31/06/2030 (sendo previsível esta última data como o termo máximo de execução de operações do POR NORTE 2021-2027).

## Rendimentos

CALENDARIZAÇÃO DAS AÇÕES COLETIVAS COFINANCIADAS POR FEEI

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Empreendedorismo			ACEMP 1		ACEMP 2		ACEMP 3		
Qualificação			ACQUAL 1		ACQUAL 2				
Internacionalização			ACINT 1			ACINT 2			

ESTIMATIVA DE ACRÉSCIMO DE PROVEITOS E CUSTOS (€)

Adicionalmente, consideram-se os seguintes pressupostos:

Investimento Elegível por operação AC Empreendedorismo – 300.000 €

Investimento Elegível por operação AC Qualificação – 100.000 €

Investimento Elegível por operação AC Internacionalização – 200.000 €

Taxa de cofinanciamento (subvenção FEDER) – 85%

Custos Diretos (FSE) face ao investimento elegível – 70%

Imputação de custos com recursos humanos face ao investimento elegível – 30%

Natureza	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento Elegível	0,00 €	100 000,00 €	300 000,00 €	200 000,00 €	150 000,00 €	300 000,00 €	225 000,00 €	150 000,00 €	75 000,00 €
Subsídios à Exploração	0,00 €	85 000,00 €	255 000,00 €	170 000,00 €	127 500,00 €	255 000,00 €	191 250,00 €	127 500,00 €	63 750,00 €
Acréscimo de FSE	0,00 €	70 000,00 €	210 000,00 €	140 000,00 €	105 000,00 €	210 000,00 €	157 500,00 €	105 000,00 €	52 500,00 €



## Fornecimentos e serviços externos

Foram considerados os seguintes gastos com fornecimentos e serviços externos.

### FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subcontratos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados	0,00								
Trabalhos especializados	3 500,00	73 535,00	213 535,00	143 535,00	108 535,00	213 535,00	161 035,00	108 535,00	56 035,00
Publicidade e propaganda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vigilância e segurança	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	9 696,00	9 696,00	9 792,96	9 890,89	9 989,80	10 089,70	10 190,59	10 292,50	10 395,42
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	505,00	505,00	510,05	515,15	520,30	525,51	530,76	536,07	541,43
Materiais	0,00								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Livros e documentação técnica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório	252,50	252,50	255,03	257,58	260,15	262,75	265,38	268,03	270,71
Artigos para oferta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia e fluidos	0,00								
Electricidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações, estadas e transportes	0,00								
Deslocações e Estadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços diversos	0,00								
Rendas e alugueres	0,00	15 474,38	15 629,12	15 785,41	15 943,26	16 102,70	16 263,72	16 426,36	16 590,62
Comunicação	1 010,00	1 010,00	1 020,10	1 030,30	1 040,60	1 051,01	1 061,52	1 072,14	1 082,86
Seguros	1 010,00	1 010,00	1 020,10	1 030,30	1 040,60	1 051,01	1 061,52	1 072,14	1 082,86
Royalties	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros serviços	3 636,00	3 636,00	3 672,36	3 709,08	3 746,17	3 783,64	3 821,47	3 859,69	3 898,28
<b>TOTAL FSE</b>	<b>19 609,50</b>	<b>105 118,88</b>	<b>245 434,71</b>	<b>175 753,71</b>	<b>141 075,90</b>	<b>246 401,31</b>	<b>194 229,97</b>	<b>142 061,92</b>	<b>89 897,19</b>

## Recursos humanos

Para exploração considerou-se o seguinte quadro de pessoal e respetivos gastos considerando a tabela de remuneração da administração pública:

### Gastos com o Pessoal

<u>Quadro de Pessoal</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dirigentes intermédios 1.º grau	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigentes intermédios 2.º grau	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico Superior	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Assistente Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

<u>Remuneração base mensal</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dirigentes intermédios 1.º grau	3 023	3 053	3 084	3 115	3 146	3 177	3 209	3 241	3 274
Dirigentes intermédios 2.º grau	2 645	2 672	2 698	2 725	2 753	2 780	2 808	2 836	2 864
Técnico Superior	1 424	1 439	1 453	1 468	1 482	1 497	1 512	1 527	1 542
Assistente Técnico	848	856	865	873	882	891	900	909	918
Assistente Operacional	705	712	719	726	734	741	748	756	763
Auxiliar de Limpeza	705	712	719	726	734	741	748	756	763

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dirigentes intermédios 1.º grau	42 324	42 748	43 175	43 607	44 043	44 483	44 928	45 378	45 831
Técnico Superior	39 883	40 281	40 684	41 091	41 502	41 917	42 336	42 760	43 187
Assistente Técnico	11 867	11 986	12 106	12 227	12 349	12 473	12 597	12 723	12 851
<b>TOTAL</b>	<b>94 074</b>	<b>95 015</b>	<b>95 965</b>	<b>96 925</b>	<b>97 894</b>	<b>98 873</b>	<b>99 862</b>	<b>100 861</b>	<b>101 869</b>
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>17 849</b>	<b>18 027</b>	<b>18 207</b>	<b>18 390</b>	<b>18 573</b>	<b>18 759</b>	<b>18 898</b>	<b>19 039</b>	<b>19 181</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>111 923</b>	<b>113 042</b>	<b>114 173</b>	<b>115 315</b>	<b>116 468</b>	<b>117 633</b>	<b>118 760</b>	<b>119 899</b>	<b>121 050</b>
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## Fundo de manei

### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>									
Reserva Segurança Tesouraria	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Clientes	0	8 597	8 683	8 770	8 857	8 946	9 035	9 126	9 217
Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado	0	2 720	10 755	6 715	4 687	10 709	7 675	4 640	1 605
*									
*									
<b>TOTAL</b>	<b>75 000</b>	<b>86 317</b>	<b>94 438</b>	<b>90 485</b>	<b>88 545</b>	<b>94 655</b>	<b>91 710</b>	<b>88 766</b>	<b>85 822</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>									
Fornecedores	1 921	10 389	24 768	17 621	14 063	24 855	19 503	14 152	8 801
Estado	1 285	0	0	0	0	0	0	0	0
*									
<b>TOTAL</b>	<b>3 206</b>	<b>10 389</b>	<b>24 768</b>	<b>17 621</b>	<b>14 063</b>	<b>24 855</b>	<b>19 503</b>	<b>14 152</b>	<b>8 801</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>71 794</b>	<b>75 928</b>	<b>69 671</b>	<b>72 863</b>	<b>74 482</b>	<b>69 800</b>	<b>72 207</b>	<b>74 614</b>	<b>77 021</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>71 794</b>	<b>4 134</b>	<b>-6 258</b>	<b>3 193</b>	<b>1 618</b>	<b>-4 681</b>	<b>2 407</b>	<b>2 407</b>	<b>2 407</b>

## Investimento e financiamento

Prevê-se um investimento inicial de 25.000 € referente à aquisição de mobiliário de escritório, 1 viatura ligeira e material informático.

Investimento por ano	2022
<b>Propriedades de investimento</b>	
Terrenos e recursos naturais	0
Edifícios e Outras construções	0
Outras propriedades de investimento	0
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>0</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Terrenos e Recursos Naturais	
Edifícios e Outras Construções	
Equipamento Básico	
Equipamento de Transporte	20 000
Equipamento Administrativo	5 000
Equipamentos biológicos	
Outros activos fixos tangíveis	
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>25 000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	
Goodwill	
Projectos de desenvolvimento	
Programas de computador	
Propriedade industrial	
Outros activos intangíveis	
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>0</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>25 000</b>

## Financiamento

	2022
<b>Investimento</b>	96 794
Margem de segurança	0%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>96 800</b>

Fontes de Financiamento	2022
Meios Libertos	0
Capital	110 000
Outros instrumentos de capital	
Empréstimos de Sócios	0
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	
Subsídios	
<b>TOTAL</b>	<b>110 000</b>

## Ponto crítico operacional

Identifica-se o ponto crítico operacional previsional:

### Ponto Crítico Operacional Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	0,00	103 162,50	104 194,13	105 236,07	106 288,43	107 351,31	108 424,82	109 509,07	110 604,16
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
fse Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>0,00</b>	<b>103 162,50</b>	<b>104 194,13</b>	<b>105 236,07</b>	<b>106 288,43</b>	<b>107 351,31</b>	<b>108 424,82</b>	<b>109 509,07</b>	<b>110 604,16</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>0,00</b>	<b>181 663,54</b>	<b>322 682,43</b>	<b>253 711,46</b>	<b>213 500,82</b>	<b>319 550,38</b>	<b>268 062,01</b>	<b>216 583,78</b>	<b>165 115,72</b>

## Cash-flow

Sintetizam-se os cash-flows operacionais:

### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Meios Libertos do Projecto</b>									
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-75 412	4 319	28 021	16 173	15 188	32 965	24 118	15 271	6 425
Depreciações e amortizações	6 250	6 250	6 250	6 250	0	0	0	0	0
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>-69 162</b>	<b>10 569</b>	<b>34 271</b>	<b>22 423</b>	<b>15 188</b>	<b>32 965</b>	<b>24 118</b>	<b>15 271</b>	<b>6 425</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>									
Fundo de Maneio	-71 794	-4 134	6 258	-3 193	-1 618	4 681	-2 407	-2 407	-2 407
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-140 956</b>	<b>6 435</b>	<b>40 529</b>	<b>19 230</b>	<b>13 569</b>	<b>37 646</b>	<b>21 711</b>	<b>12 864</b>	<b>4 017</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>									
Capital Fixo	-25 000	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Free cash-flow</b>	<b>-165 956</b>	<b>6 435</b>	<b>40 529</b>	<b>19 230</b>	<b>13 569</b>	<b>37 646</b>	<b>21 711</b>	<b>12 864</b>	<b>4 017</b>

## Plano Financeiro

Em síntese:

### Plano de Financiamento

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>									
Meios Libertos Brutos	-89 208	11 717	41 720	26 722	19 225	41 727	30 529	19 330	8 132
Capital Social (entrada de fundos)	110 000	37 500	0	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo									
Desinvest. em FMN	0	0	6 258	0	0	4 681	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	109	275	401	731	895	974	991
<b>Total das Origens</b>	<b>20 792</b>	<b>49 217</b>	<b>48 086</b>	<b>26 998</b>	<b>19 626</b>	<b>47 140</b>	<b>31 424</b>	<b>20 304</b>	<b>9 124</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>									
Inv. Capital Fixo	25 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv Fundo de Maneio	71 794	4 134	0	3 193	1 618	0	2 407	2 407	2 407
Imposto sobre os Lucros		0	0	0	0	0	5 623	6 599	4 264
Pagamento de Dividendos									
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	1 157	488	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total das Aplicações</b>	<b>97 952</b>	<b>4 623</b>	<b>0</b>	<b>3 193</b>	<b>1 618</b>	<b>0</b>	<b>8 029</b>	<b>9 006</b>	<b>6 671</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-77 160</b>	<b>44 595</b>	<b>48 086</b>	<b>23 805</b>	<b>18 008</b>	<b>47 140</b>	<b>23 395</b>	<b>11 298</b>	<b>2 452</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-77 160</b>	<b>-32 565</b>	<b>15 521</b>	<b>39 326</b>	<b>57 333</b>	<b>104 474</b>	<b>127 868</b>	<b>139 166</b>	<b>141 619</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-77 160</b>	<b>-32 565</b>	<b>15 521</b>	<b>39 326</b>	<b>57 333</b>	<b>104 474</b>	<b>127 868</b>	<b>139 166</b>	<b>141 619</b>

## Demonstração dos resultados

O resultado líquido do exercício é positivo a partir do 3.º ano e o Resultado antes de depreciações, gastos de Financiamento e impostos a partir do 2.º :

### Demonstração de Resultados Previsional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	0	103 163	104 194	105 236	106 288	107 351	108 425	109 509	110 604
Subsídios à Exploração/Subvenções		85 000	255 000	170 000	127 500	255 000	191 250	127 500	63 750
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos									
Varição nos inventários da produção									
Trabalhos para a própria entidade									
CMVMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornecimento e serviços externos	19 610	105 119	245 435	175 754	141 076	246 401	194 230	142 062	89 897
Gastos com o pessoal	69 599	70 295	70 998	71 708	72 425	73 149	73 832	74 522	75 219
Imparidade de inventários (perdas/reversões)									
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	1 032	1 042	1 052	1 063	1 074	1 084	1 095	1 106
Provisões (aumentos/reduções)									
Imparidade de Investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)									
Aumentos/reduções de justo valor									
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas									
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de Financiamento e impostos)</b>	<b>-89 208</b>	<b>11 717</b>	<b>41 720</b>	<b>26 722</b>	<b>19 225</b>	<b>41 727</b>	<b>30 529</b>	<b>19 330</b>	<b>8 132</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 250	6 250	6 250	6 250	0	0	0	0	0
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)									
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-95 458</b>	<b>5 467</b>	<b>35 470</b>	<b>20 472</b>	<b>19 225</b>	<b>41 727</b>	<b>30 529</b>	<b>19 330</b>	<b>8 132</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	109	275	401	731	895	974	991
Juros e gastos similares suportados	1 157	488	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-96 616</b>	<b>4 979</b>	<b>35 578</b>	<b>20 748</b>	<b>19 626</b>	<b>42 459</b>	<b>31 424</b>	<b>20 304</b>	<b>9 124</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	5 623	6 599	4 264	1 916
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-96 616</b>	<b>4 979</b>	<b>35 578</b>	<b>20 748</b>	<b>19 626</b>	<b>36 836</b>	<b>24 825</b>	<b>16 040</b>	<b>7 208</b>



## Balanço

Sintetiza-se a  
variação anual das  
massas  
patrimoniais:

## Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVO</b>									
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>18 750</b>	<b>12 500</b>	<b>6 250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activos fixos tangíveis	18 750	12 500	6 250	0	0	0	0	0	0
Propriedades de Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros									
<b>Activo corrente</b>	<b>75 000</b>	<b>86 317</b>	<b>109 959</b>	<b>129 810</b>	<b>145 878</b>	<b>199 129</b>	<b>219 578</b>	<b>227 932</b>	<b>227 441</b>
Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	8 597	8 683	8 770	8 857	8 946	9 035	9 126	9 217
Estado e Outros Entes Públicos	0	2 720	10 755	6 715	4 687	10 709	7 675	4 640	1 605
Accionistas/sócios									
Outras contas a receber									
Diferimentos									
Caixa e depósitos bancários	75 000	75 000	90 521	114 326	132 333	179 474	202 868	214 166	216 619
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>93 750</b>	<b>98 817</b>	<b>116 209</b>	<b>129 810</b>	<b>145 878</b>	<b>199 129</b>	<b>219 578</b>	<b>227 932</b>	<b>227 441</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>									
Capital realizado	110 000	147 500	147 500	147 500	147 500	147 500	147 500	147 500	147 500
Acções (quotas próprias)									
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas		-96 616	-91 637	-56 058	-35 311	-15 685	21 151	45 976	62 017
Excedentes de revalorização									
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-96 616	4 979	35 578	20 748	19 626	36 836	24 825	16 040	7 208
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>13 384</b>	<b>55 863</b>	<b>91 442</b>	<b>112 189</b>	<b>131 815</b>	<b>168 651</b>	<b>193 476</b>	<b>209 517</b>	<b>216 724</b>

<b>PASSIVO</b>									
<b>Passivo não corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Provisões									
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar									
<b>Passivo corrente</b>	<b>80 366</b>	<b>42 954</b>	<b>24 768</b>	<b>17 621</b>	<b>14 063</b>	<b>30 477</b>	<b>26 102</b>	<b>18 416</b>	<b>10 717</b>
Fornecedores	1 921	10 389	24 768	17 621	14 063	24 855	19 503	14 152	8 801
Estado e Outros Entes Públicos	1 285	0	0	0	0	5 623	6 599	4 264	1 916
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	77 160	32 565	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar									
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>80 366</b>	<b>42 954</b>	<b>24 768</b>	<b>17 621</b>	<b>14 063</b>	<b>30 477</b>	<b>26 102</b>	<b>18 416</b>	<b>10 717</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>93 750</b>	<b>98 817</b>	<b>116 209</b>	<b>129 810</b>	<b>145 878</b>	<b>199 129</b>	<b>219 578</b>	<b>227 932</b>	<b>227 441</b>
--	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## Indicadores

Sintetiza-se a análise dos principais indicadores:

### Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidade Líquida sobre o rédito		5%	34%	20%	18%	34%	23%	15%	7%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Return On Investment (ROI)	-103%	5%	31%	16%	13%	18%	11%	7%	3%
Rendibilidade do Activo	-102%	6%	31%	16%	13%	21%	14%	8%	4%
Rotação do Activo	0%	104%	90%	81%	73%	54%	49%	48%	49%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-722%	9%	39%	18%	15%	22%	13%	8%	3%

INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	14%	57%	79%	86%	90%	85%	88%	92%	95%
Solvabilidade Total	117%	230%	469%	737%	1037%	653%	841%	1238%	2122%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez Corrente	0,93	2,01	4,44	7,37	10,37	6,53	8,41	12,38	21,22
Liquidez Reduzida	0,93	2,01	4,44	7,37	10,37	6,53	8,41	12,38	21,22

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Margem Bruta	-19 610	-1 956	-141 241	-70 518	-34 787	-139 050	-85 805	-32 553	20 707
Grau de Alavanca Operacional	21%	-36%	-398%	-344%	-181%	-333%	-281%	-168%	255%
Grau de Alavanca Financeira	99%	110%	100%	99%	98%	98%	97%	95%	89%

## Avaliação

### Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-167 114</b>	<b>5 947</b>	<b>40 529</b>	<b>19 230</b>	<b>13 569</b>	<b>37 646</b>	<b>21 711</b>	<b>12 864</b>	<b>4 017</b>
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,63%	1,65%	1,66%	1,68%	1,70%	1,72%	1,73%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,80%	11,81%	11,83%	11,85%	11,87%	11,89%	11,91%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,397	1,563	1,748	1,955	2,188	2,448
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-167 114</b>	<b>5 320</b>	<b>32 433</b>	<b>13 763</b>	<b>8 684</b>	<b>21 540</b>	<b>11 105</b>	<b>5 880</b>	<b>1 641</b>
	<b>-167 114</b>	<b>-161 794</b>	<b>-129 361</b>	<b>-115 598</b>	<b>-106 914</b>	<b>-85 374</b>	<b>-74 269</b>	<b>-68 389</b>	<b>-66 748</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>-66 748</b>								
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>-1,72%</b>								
Na perspectiva do Projecto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-165 956</b>	<b>6 435</b>	<b>40 529</b>	<b>19 230</b>	<b>13 569</b>	<b>37 646</b>	<b>21 711</b>	<b>12 864</b>	<b>4 017</b>
WACC	2,72%	7,77%	11,63%	11,65%	11,66%	11,68%	0,00%	0,00%	0,00%
Factor de actualização	1	1,078	1,203	1,343	1,500	1,675	1,675	1,675	1,675
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-165 956</b>	<b>5 971</b>	<b>33 687</b>	<b>14 316</b>	<b>9 047</b>	<b>22 473</b>	<b>12 961</b>	<b>7 679</b>	<b>2 398</b>
	<b>-165 956</b>	<b>-159 985</b>	<b>-126 299</b>	<b>-111 983</b>	<b>-102 936</b>	<b>-80 463</b>	<b>-67 503</b>	<b>-59 823</b>	<b>-57 425</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>-57 425</b>								
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>-1,49%</b>								

A avaliação apresentada não considera as subvenções de fundos comunitários mas considera os gastos incrementais resultantes da concretização dos projetos e iniciativas cofinanciadas.





**“Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos no quadro da Revisão e Atualização da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial – Acompanhamento Global e Apoio a Projetos no Domínio da Competitividade e Inovação”**

**Segundo Relatório de Progresso**

**Anexo H - Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

## Ficha técnica

### **TÍTULO**

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos no quadro da Revisão e Atualização da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial – Acompanhamento Global e Apoio a Projetos no Domínio da Competitividade e Inovação Segundo Relatório de Progresso Anexo H - Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final

### **CLIENTE**

CIM do Tâmega e Sousa

### **EQUIPA TÉCNICA**

Mário Rui Silva (Coord.)  
Ana Rola  
Bruno Coelho  
Eduarda Ramalho

### **DATA DE EDIÇÃO**

17 de dezembro de 2021

## Índice

1. Apresentação .....	4
2. Modelo .....	5
2.1. Enquadramento Jurídico .....	5
2.2. Modelo Organizacional e de Governação .....	7
2.3. Atribuições .....	10
3. Plano de Ação 2022-2023 .....	12
4. Recursos Humanos, Físicos e de Serviços de Apoio .....	20
5. Orçamentação .....	21

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

## 1. Apresentação

O presente documento corresponde ao Relatório relativo à criação da Agência de Investimento do Tâmega e Sousa.

Na sequência dos trabalhos relativos à “Revisitação da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial (EIDT) do Tâmega e Sousa”<sup>1</sup>, e do trabalho de “Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos – Revisão e Atualização da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial”<sup>2</sup>, o Conselho Intermunicipal do Tâmega e Sousa, na sua reunião de 15 de julho de 2021, aprovou um conjunto de projetos considerados estratégicos ou estruturantes para o Tâmega e Sousa e para a estratégia de desenvolvimento deste território para o período correspondente à execução do Portugal 2030.

Um desses projetos é a criação de uma agência de investimento, o qual se insere no EP1 – Aprofundamento da qualificação e da competitividade dos clusters industriais e no EP10 - Capacitação e transformação digital.

No quadro dos serviços de “Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos no quadro da Revisão e Atualização da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial – Acompanhamento Global e Apoio a Projetos no Domínio da Competitividade e Inovação”, contratados pela CIM do Tâmega e Sousa à Sigma Team Consulting SA, e no que respeita ao projeto de criação da agência de investimentos, importa definir aspetos como o modelo organizacional e o plano de implementação do projeto (abarcando o plano de ação para os dois primeiros anos de atividade), incluindo a orçamentação da atividade, com identificação das possíveis fontes de financiamento.

---

<sup>1</sup> Estudo de Revisitação da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial (EIDT) do Tâmega e Sousa, Relatório Final, CIM do Tâmega e Sousa / Quatenaire Portugal, 30 de outubro de 2021.

<sup>2</sup> Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos – Revisão e Atualização da Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial, CIM do Tâmega e Sousa / Sigma Team Consulting, 24 de junho de 2021.



## 2. Modelo

Pretende-se que a Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, adiante referenciada por “TÂMEGA E SOUSA INVEST”, seja uma plataforma de âmbito supramunicipal, com intervenção em toda a subregião, dedicada ao apoio ao investimento empresarial e à atração de investimento externo, nacional e estrangeiro.

Nessa medida, a TÂMEGA E SOUSA INVEST funcionará no quadro da CIM do Tâmega e Sousa, sem personalidade jurídica própria mas com recursos e equipa técnica a ela dedicados e um plano de atividades específico.

No longo prazo e em função da evolução da atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST, poderá vir a ser de equacionar a sua futura transformação em empresa ou agência intermunicipal, com os órgãos sociais previstos na lei (Conselho de Administração, Assembleia Geral, Fiscal Único), acrescidos de um Conselho Consultivo.

Da maior relevância será a definição de uma adequada articulação com o nível municipal bem como com outras linhas de intervenção da CIM no domínio do empreendedorismo, da inovação e da competitividade.

O ano de 2022 configura-se como o ano de implementação da TÂMEGA E SOUSA INVEST, com a estabilização do modelo de organização e dos recursos humanos que constituem a equipa residente, mas também já com ações que deem visibilidade externa e, ainda, já com uma elevada intensidade de ações efetivas de apoio ao investimento e de dinamização económica.

### 2.1. Enquadramento Jurídico

Com a publicação da Lei n.º 50/2018, de 16/8 (Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais) foi, no que ora interessa, despoletado o processo de transferência de competências dos municípios para a CIM do Tâmega e Sousa, com a deliberação do Conselho Intermunicipal de 9/1/2021 e cujo extrato a seguir se reproduz:

“4.1. A descentralização administrativa: os diplomas setoriais - Ofício do Secretário de Estado das Autarquias Locais -----

Foi presente ao Conselho Intermunicipal, para conhecimento, o ofício do Secretário de Estado das Autarquias Locais, anexo à presente ata, referente aos prazos para comunicação da Assembleia Intermunicipal à Direção-Geral das Autarquias Locais no âmbito da descentralização administrativa.

Após análise e discussão, o Conselho Intermunicipal deliberou, por unanimidade, que se encontram reunidas as condições para o exercício das competências a transferir para esta Comunidade Intermunicipal e previstas no quadro legal em vigor. -----”

Neste momento, para a CIM do Tâmega e Sousa, por acordo com os seus Municípios associados, e à medida que foram publicados os correspondentes diplomas setoriais, foram transferidas as competências nas áreas que a seguir se indicam:

- a) Educação, ensino e formação profissional;
- b) Ação social;
- c) Saúde;
- d) Justiça;

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

- e) Proteção civil (Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais);
- f) Promoção turística;
- g) Gerir programas de captação de investimento;
- h) Associações de Bombeiros.

No caso da Agência de Investimento, porque conexas com a sua essência substantiva, emerge a competência da CIM do Tâmega e Sousa para gerir programas de captação de investimento e prevista no Dec.-Lei n.º 102/2018, de 29/11, que concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos das entidades intermunicipais no domínio dos projetos financiados por fundos europeus e dos programas de captação de investimento, ao abrigo das alíneas c) e d) do artigo 37.º da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto.

No referido Dec.-Lei, o legislador emite a sua opinião no sentido de que “As entidades intermunicipais, enquanto instrumento de reforço da cooperação e aglutinação de vontades entre os municípios, têm, por essa via, num âmbito territorial mais alargado, e, face à sua proximidade, sem perder de vista os legítimos interesses das populações respetivas, uma eficiência e eficácia na decisão e ação que não se pode descurar. Tem vindo a destacar-se, por exemplo, o papel ativo e positivo das entidades intermunicipais no processo de contratualização, no âmbito da gestão dos quadros de apoio comunitários, nomeadamente no Quadro de Referência Estratégico Nacional e no Portugal 2020.”

No quadro deste regime jurídico e atento o disposto no seu artigo 2.º:

1 - É da competência dos órgãos das entidades intermunicipais:

- a) Elaborar, em articulação com as opções de desenvolvimento a nível regional, a estratégia global das respetivas sub-regiões, incluindo o diagnóstico e identificação das necessidades e oportunidades dos territórios;
- b) Elaborar o programa de ação, incluindo o planeamento indicativo dos investimentos a realizar, para a prossecução da estratégia referida na alínea anterior;
- c) Definir, implementar e monitorizar programas de captação de investimento produtivo empresarial de dimensão sub-regional, articulados com a estratégia referida na alínea a), incluindo a participação nos processos de apoios, no que se refere à vertente sub-regional, na análise de candidaturas, na aplicação de critérios de seleção e na elaboração de proposta de seleção das candidaturas a financiar;
- d) Dinamizar e promover, a nível nacional e internacional, o potencial económico das respetivas sub-regiões, designadamente realizando e participando em eventos, bem como gerindo postos e portais de informação neste âmbito;
- e) Apresentar candidaturas no âmbito de programas de financiamento europeu com vista à implementação de projetos a nível sub-regional, designadamente de natureza económica, social e cultural;
- f) Gerir e implementar projetos financiados com fundos europeus.

2 - Sem prejuízo das competências próprias da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E., do Turismo de Portugal, I. P., e do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., e em articulação com estes organismos, as entidades intermunicipais podem, no âmbito das competências referidas no número anterior:

- a) Gerir, negociar e participar no desenvolvimento de apoios ao investimento sub-regional;

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

- b) Gerir e negociar programas de promoção da imagem da região no exterior;
  - c) Promover a capacitação, o empreendedorismo, o desenvolvimento e competitividade empresarial e a dinamização de redes, nomeadamente pela participação em iniciativas ou redes europeias e internacionais de promoção da inovação e da cooperação empresarial.
- 3 - Os poderes referidos nos números anteriores podem ser exercidos:
- a) Por estruturas responsáveis pela gestão de programas ou operações integradas de desenvolvimento que abrangem a totalidade ou parcelas dos territórios cobertos pelas entidades intermunicipais, com base em delegação de competências destas últimas entidades naquelas estruturas de gestão;
  - b) Em cooperação com outros organismos públicos, bem como com estruturas associativas representativas de agentes económicos.

## **2.2. Modelo Organizacional e de Governação**

A atual macro-estrutura da CIM do Tâmega e Sousa, vertida no Regulamento publicado a 19/02/2021, no DRE, tem o desenho organizacional ilustrado na Figura 1.

As 8 Equipas Multidisciplinares (EM) atualmente existentes são as seguintes:

EM1 – Gestão de Fundos de Coesão Territorial

EM2 – Apoio Geral e Finanças

EM3 – Central de Compras

EM4 – Transportes e Mobilidade Sustentável

EM5 – Gestão Ambiental e Transição Climática

EM6 – Agência de Investimento e Promoção Territorial

EM7 – Educação, Qualificação, Inovação Social, Cidadania e Saúde

EM8 – Comunicação Intermunicipal

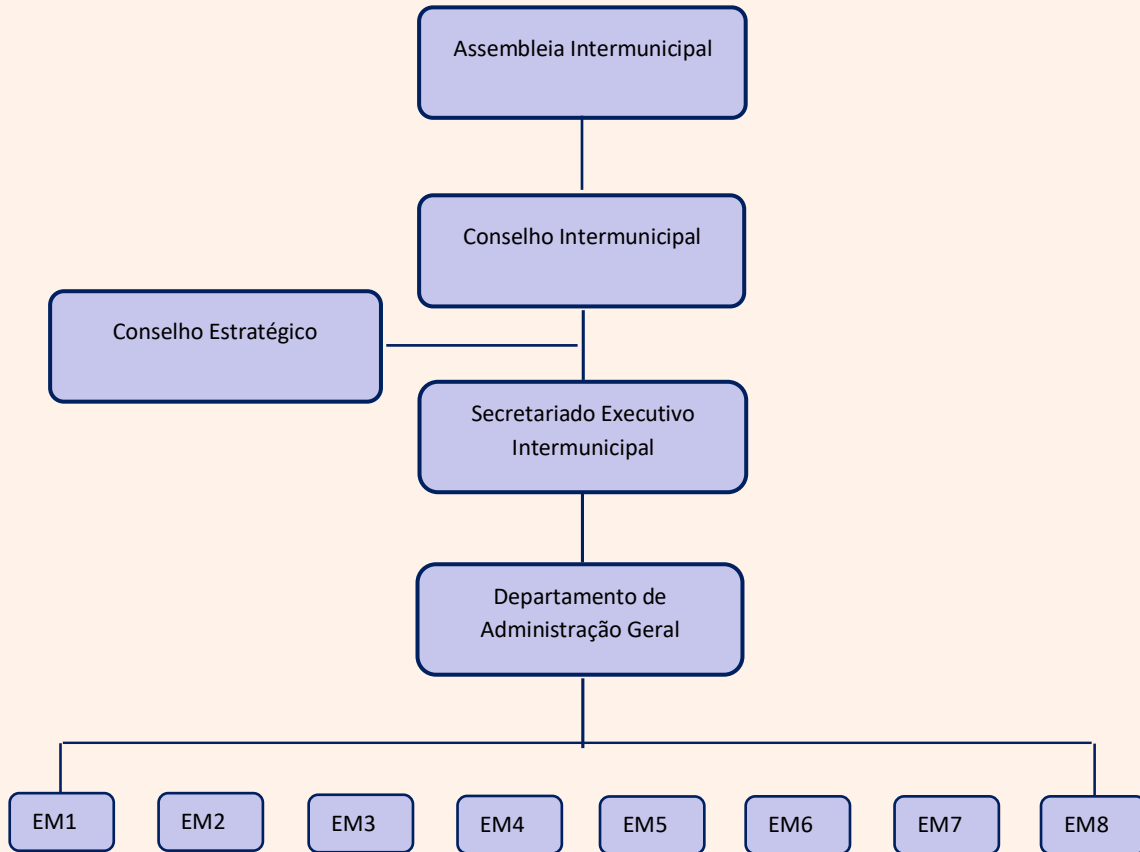
Nesta estrutura orgânica, a Agência de Investimento do Tâmega e Sousa tem enquadramento na Equipa Multidisciplinar “Agência de Investimento e Promoção Territorial”, sendo que esta equipa poderá igualmente ser responsável pelas áreas da promoção turística e do marketing territorial.

De notar que a competência em termos organizacionais (cfr. Lei n.º 77/2015, de 29/7) para criar, extinguir ou modificar quer a designação quer as atribuições desta equipa encontram-se na esfera de competência do Secretariado Executivo.

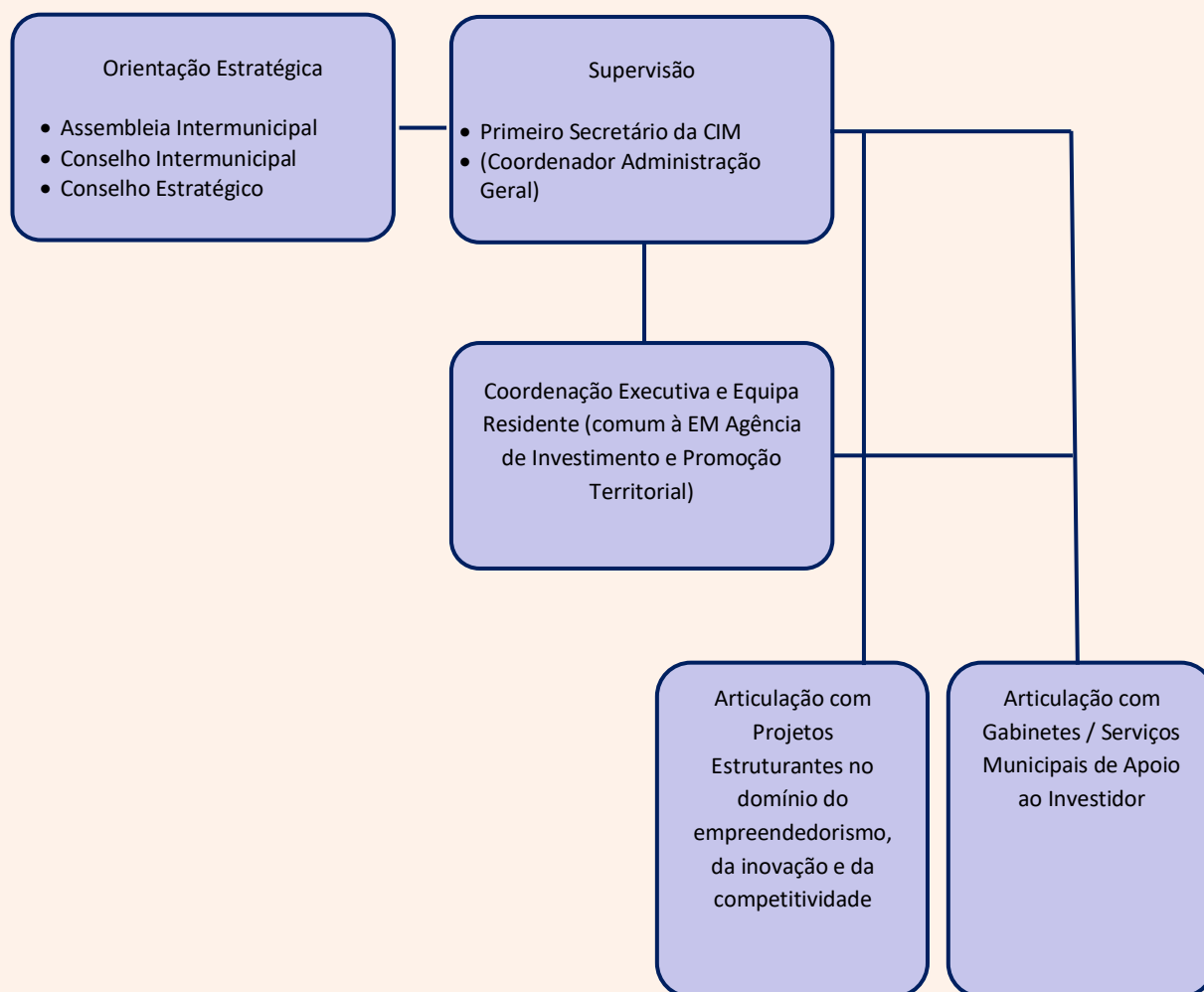
No entanto, não antevemos necessidade de alterar a estrutura organizacional, ficando a agência de investimento e a marca “TÂMEGA E SOUSA INVEST” ancoradas na Equipa Multidisciplinar “Agência de Investimento e Promoção Territorial”.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**FIGURA 1**  
ORGANOGRAMA DA CIM DO TÂMEGA E SOUSA



**FIGURA 2**  
 CADEIA FUNCIONAL DA TÂMEGA E SOUSA INVEST



Em síntese, a TÂMEGA E SOUSA INVEST não disporá de personalidade jurídica própria, correspondendo pois a um serviço integrado na CIM do Tâmega e Sousa. Considera-se desejável, na presente fase, uma cadeia funcional simples, que garanta uma capacidade de reação rápida quer às solicitações dos investidores quer a um conjunto de iniciativas estruturantes nos domínios do empreendedorismo, da inovação e da competitividade, no quadro das atividades da CIM a desenvolver no atual período de programação 2021-2027.

Assim, o modelo proposto é o seguinte:

- Dependência funcional direta do Secretariado Executivo Intermunicipal, na pessoa do Primeiro-Secretário, o qual assegura a supervisão geral da TÂMEGA E SOUSA INVEST e, sempre que julgado conveniente, a sua representação externa;

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

- Por esta via, o órgão de direção da CIM do Tâmega e Sousa (Conselho Intermunicipal), ao definir as orientações estratégicas gerais para toda a atividade do Secretariado Executivo Intermunicipal, abarcará igualmente a definição das orientações estratégicas para a TÂMEGA E SOUSA INVEST;
- Uma equipa residente, constituída inicialmente por 3 colaboradores, sendo que um deles assegurará, entre outras, as funções de coordenação executiva da TÂMEGA E SOUSA INVEST. Como adiante se explicitará, privilegia-se uma organização interna por competências / linhas de ação, mas evitando-se uma segmentação excessiva das funções.
- Tendo em conta o focus central da atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST (apoio ao investimento empresarial e à atração de investimento externo, nacional e estrangeiro) destaca-se desde já a relevância da articulação da sua atividade com a restante atividade da CIM no domínio do empreendedorismo, da inovação e da competitividade, tendo em conta, nomeadamente, os projetos estruturantes definidos e prosseguidos pela CIM para o período de programação do Portugal 2030. Neste caso, a referida articulação visa obter ganhos decorrentes da complementaridade entre os diferentes projetos.
- Igualmente da maior relevância será a articulação da atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST com os Gabinetes / Balcões de Atendimento / Serviços Municipais de apoio aos investidores, existentes nos 11 Municípios que integram o Tâmega e Sousa. Neste caso, a referida articulação visa evitar sobreposição de iniciativas, mas também explorar complementaridades, conduzindo a uma adequada afetação de recursos.

### **2.3. Atribuições**

Tal como já referido, as atividades de apoio ao investimento empresarial e de atração de investimento externo têm total enquadramento nas atribuições da CIM do Tâmega e Sousa, devendo essas atividades serem devidamente articuladas com as atividades dos Municípios que integram a CIM.

Por outro lado, a criação da Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, a operar no âmbito da CIM, está identificada, pelo Conselho Intermunicipal, como projeto estruturante para o período de programação 2021-2027, devendo articular-se com os restantes projetos estruturantes no domínio da competitividade e da inovação.

Neste contexto institucional e de planeamento estratégico territorial, tendo ainda em conta as experiências de agências de investimento de âmbito territorial, inventariamos de seguida o núcleo de competências ou atribuições para a TÂMEGA E SOUSA INVEST.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 1**

TÂMEGA E SOUSA INVEST: ATRIBUIÇÕES

ATRIBUIÇÕES/COMPETÊNCIAS	ÂMBITO
Apoio genérico ao investimento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistematização e disponibilização de informação estruturada e atualizada sobre os instrumentos de apoio ao investimento empresarial (incentivos fiscais, incentivos financeiros e instrumentos financeiros)</li> <li>▪ Estudos de business intelligence sobre os principais clusters industriais presentes no território (vestuário, calçado, mobiliário), turismo e fileiras agroindustriais.</li> <li>▪ Parcerias com entidades da envolvente empresarial, nacionais, regionais e locais.</li> </ul>
Atração e apoio à instalação de investimento externo (nacional e estrangeiro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atração de investimento externo, produzindo e sistematizando informação que valorize as características distintivas do território e demonstrando as suas vantagens competitivas.</li> <li>▪ Desenvolvimento de ações de promoção, através da participação ou da organização de eventos promocionais bem como de ações de promoção diretas junto de potenciais investidores.</li> <li>▪ Acompanhamento de proximidade e personalizado a investimentos de particular qualificação e interesse estratégico (acompanhamento nas fases de pré-investimento, de negociação e de decisão).</li> <li>▪ Articulação com o Plano de Marketing Territorial, na componente de projetar nacionalmente e internacionalmente o Tâmega e Sousa.</li> <li>▪ Articulação com o Plano de Promoção Turística.</li> </ul>
Acompanhamento pós-investimento (after care)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter uma relação de proximidade com investidores apoiados, cujo investimento tenha sido concretizado, explorando oportunidades de expansão.</li> </ul>
Promoção do empreendedorismo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização de programas de empreendedorismo (concursos de ideias, incubação e aceleração)</li> </ul>
Articulação com outros projetos estruturantes no domínio do empreendedorismo, da inovação e da competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento da implementação e estruturação de uma rede de infraestruturas tecnológicas e de apoio à inovação (nomeadamente as identificadas como projetos estruturantes: Fábrica do futuro para a Indústria do Vestuário; CVTT das Tecnologias Digitais e Gestão Industrial; Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário; Amarante Tech Campus; Polo Tecnológico de Penafiel, CVTT para o Agroalimentar).</li> <li>▪ Áreas de Acolhimento Empresarial: Mapeamento das AAEs existentes e identificação de investimentos complementares (requalificação, expansão, novas AAEs).</li> </ul>
Articulação com Gabinetes / Serviços Municipais de Apoio ao Investidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolos de colaboração com os Municípios.</li> <li>▪ Apoio à organização de uma rede de espaços de acolhimento e de coworking (iniciativas municipais)</li> <li>▪ Trabalho de harmonização dos incentivos fiscais municipais ao investimento.</li> </ul>

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

### **3. Plano de Ação 2022-2023**

Com base nas atribuições inventariadas no Quadro 1, procedemos de seguida a uma primeira definição do Plano de Ação e Cronograma para os primeiros dois anos de atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST.

Consideramos as seguintes Linhas de Ação (LA):

LA1 – Instalação da TÂMEGA E SOUSA INVEST

LA2 – Apoio genérico ao investimento empresarial

LA3 – Atração e acompanhamento de investimento externo

LA4 – Articulação com outros planos promocionais do território

LA5 – Promoção do empreendedorismo local

LA6 - Articulação com outros projetos estruturantes (infraestruturas tecnológicas e de apoio à competitividade)

LA7 – Articulação com outros projetos estruturantes (Áreas de Acolhimento Empresarial)

LA8 – Articulação com Gabinetes / Serviços Municipais de Apoio ao Investidor

Nas tabelas seguintes, discriminam-se, por Linha de Ação, as Atividades e o respetivo cronograma.



Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.1**  
 PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023  
 LINHA DE AÇÃO 1 – INSTALAÇÃO DA TÂMEGA E SOUSA INVEST

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Definição do modelo								
Organização equipa residente								
Organização workstations e equipamentos necessários								
Imagem e linha gráfica								
Registo da marca								
Abertura do Front Office								
Validação do Plano de Atividades 2022-23								
Evento de lançamento								

Observações:

- O presente documento serve de suporte para a definição do modelo da Agência de Investimento, organização da equipa residente e Plano de Atividades 2022-23, após reação e contributos da CIM e validação final.
- Importa validar a marca TÂMEGA E SOUSA INVEST ou optar por outra. A marca deve ser articulada com o branding da CIM do Tâmega e Sousa, evitando-se uma profusão de marcas e estilos.
- A marca deve passar a constar em todos os meios de comunicação utilizados (front office, sinalética, mails, webpage, redes sociais, correspondência, publicidade, etc.).
- Sugere-se que se explore a possibilidade de utilizar o logo da CIM, acrescentando o branding específico da Agência de Investimento:



Acrescentar algo do género:

**TÂMEGA E SOUSA INVEST** (ou o brand que se vier a adotar)

*O seu parceiro para o investimento • your investment partner*

ou, por exemplo:

*O seu investimento começa aqui | Your investment begins here*

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.2**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 2 - APOIO GENÉRICO AO INVESTIMENTO EMPRESARIAL

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Guia do Investidor e Portal Web – Conteúdos								
Guia do Investidor e Portal Web – Produção / Disponibilização								
Informação estruturada sobre incentivos fiscais e financeiros e instrumentos financeiros								
Estudos de business intelligence clusters e setores								
Parcerias com entidades da envolvente empresarial (nacionais, regionais e locais)								
Evento anual 2022								
Evento anual 2023								

Observações:

- O Guia do Investidor e o Portal Web devem evidenciar, de forma apelativa e sintética, os ativos existentes e os apoios disponíveis. Todos os conteúdos devem ter uma versão em português e uma versão em inglês.
- Na inventariação dos ativos existentes deve-se considerar não apenas os localizados no Tâmega e Sousa mas também aqueles que existem ou podem ser mobilizados a partir de territórios vizinhos (p. ex., infraestruturas aeroportuárias e portuárias, rede viária, centros de conhecimento, etc.).
- A informação sobre incentivos financeiros e fiscais e instrumentos financeiros, para além da sua apresentação sintética no guia do investidor, deve constar de um dossier mais detalhado com atualização permanente.
- Nas parcerias, devem ser exploradas as oportunidades junto de entidades nacionais (p. ex., AICEP, IAPMEI, Portugal Ventures) e regionais (CCDRN) bem como com entidades locais (p. ex. Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa) bem como com outras entidades associativas e privadas (p. ex., Venture Capital, Business Angels, etc.).

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.3**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 3 - ATRAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE INVESTIMENTO EXTERNO

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Promoção direta junto de potenciais investidores								
Participação em eventos, missões								
Organização de eventos, missões inversas								
Acompanhamento personalizado ( fases de pré-investimento, de negociação e de decisão)								
Acompanhamento personalizado (after care)								

Observações:

- Esta Linha de Ação beneficia das atividades previstas na anterior, no que respeita aos conteúdos comunicacionais, à inventariação dos ativos, à informação estruturada sobre apoios e às parcerias.
- Como atividades específicas teremos o desenvolvimento de ações de promoção externa, através de ações de promoção direta junto de potenciais investidores, da participação em eventos, da organização de eventos, de missões (incluindo missões inversas), tendo como target investidores externos ao Tâmega e Sousa.
- Subsequentemente, deverá ser desenvolvida uma atividade de acompanhamento personalizado a investimentos de particular qualificação e interesse estratégico, incidindo nas fases de pré-investimento, de negociação e de decisão.
- Para este tipo de investimentos, será igualmente da maior relevância o acompanhamento pós-investimento (after care), mentendo uma relação de proximidade com os investidores cujo projeto tenha sido concretizado e explorando oportunidades de expansão ou de investimentos complementares.
- Em aberto está a possibilidade de vir a financiar atividades de promoção dirigidas a investidores internacionais (p. ex., participação em eventos no exterior, missões e missões inversas), sendo de notar que na atual regulamentação relativa a Ações Coletivas os Municípios estão excluídos da tipologia Internacionalização. Haverá que aguardar pela regulamentação do Portugal 2030 e/ou estabelecer projetos em parceria com entidades da envolvente empresarial que sejam elegíveis.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.4**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 4 - ARTICULAÇÃO COM OUTROS PLANOS PROMOCIONAIS DO TERRITÓRIO

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Articulação com o Plano de Marketing Territorial								
Articulação com o Plano de Promoção Turística								

## Observações:

- Nesta Linha de Ação é sobretudo relevante a articulação da Agência de Investimento com o Plano de Marketing Territorial, na componente de projetar nacionalmente e internacionalmente o Tâmega e Sousa.
- De acordo com o organograma em vigor na CIM do Tâmega e Sousa, pressupõe-se que a Agência de Investimento, o Marketing Territorial e a Promoção Turística estarão sob a alçada da mesma Equipa Multidisciplinar (EM “Agência de Investimento e Promoção Territorial”). No entanto, chama-se a atenção para a especificidade de cada um destes 3 domínios de atuação, sendo que o atual relatório, na sua componente de definição dos recursos humanos, físicos e de serviços de apoio apenas considera a Agência de Investimento.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.5**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 5 - PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO LOCAL

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Definição de um modelo de programas de promoção do empreendedorismo e das áreas temáticas prioritárias								
Estabelecimento de parcerias								
Candidaturas ao apoio a Ações Coletivas								
Programas área temática 1 (1ª edição)								
Programas área temática 2 (1ª edição)								
Programas área temática 3 (1ª edição)								
Programas área temática 4 (1ª edição)								

Observações:

- No quadro das atribuições da Agência de Investimento cabe a promoção do empreendedorismo, através da organização de programas estruturados de concursos de ideias, de incubação e de aceleração. Os mesmos poderão ter vários copromotores, para além da CIM (Associações Empresariais setoriais ou locais, outras entidades já existentes dedicadas ao empreendedorismo, etc.).
- Considera-se desejável organizar programas por prioridades temáticas (por ex., Moda e Design de Moda, Turismo e Serviços Turísticos, Produtos Endógenos).
- Estima-se como possível, para o período 2022-2029, vir a organizar 6 a 8 programas deste tipo (3 a 4 prioridades temáticas com 2 edições cada).
- A enquadrar em candidaturas de apoio a Ações Coletivas (Empreendedorismo).

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.6**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 6 - ARTICULAÇÃO COM OUTROS PROJETOS ESTRUTURANTES (INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS E DE APOIO À COMPETITIVIDADE)

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Acompanhamento da implementação da Fábrica do Futuro para a Indústria do Vestuário								
Acompanhamento da implementação do CVTT das Tecnologias Digitais e Gestão Industrial								
Acompanhamento da implementação do Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário								
Acompanhamento da implementação do Amaranthe Tech Campus								
Acompanhamento da implementação do Polo Tecnológico de Penafiel								
Acompanhamento da implementação do CVTT para o Agroalimentar								

Observações:

- Projetos no domínio da inovação e da competitividade, considerados pelo Conselho Intermunicipal como projetos estruturantes para o período de programação 2021-2027. Estes projetos serão promovidos por entidades / associações várias, sendo que o papel da CIM e da Agência de Investimento será o de dinamizar e acompanhar os processos.

**QUADRO 2.7**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 7 - ARTICULAÇÃO COM OUTROS PROJETOS ESTRUTURANTES (ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL)

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Mapeamento das AAEs								
Tipificação e levantamento de investimentos de qualificação / expansão								
Identificação de novas AAEs								
Candidaturas dos Municípios								

Observações:

- Trata-se de um trabalho técnico que permitirá enquadrar as futuras candidaturas dos Municípios quer para investimentos de requalificação e expansão das AAEs existentes quer para novas AAEs.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 2.8**

PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA 2022 – 2023

LINHA DE AÇÃO 8 - ARTICULAÇÃO COM GABINETES / SERVIÇOS MUNICIPAIS DE APOIO AO INVESTIDOR

Atividades	2022 1T	2022 2T	2022 3T	2022 4T	2023 1T	2023 2T	2023 3T	2023 4T
Levantamento dos serviços oferecidos e das plataformas de acolhimento dos municípios								
Identificação de complementaridades, evitando sobreposições								
Celebração de protocolos com os Municípios								
Apoio à organização de uma rede de espaços municipais de iniciativas nascentes e de coworking								
Trabalho técnico de proposta de harmonização dos incentivos fiscais municipais ao investimento								

Observações:

- A coordenação com os Municípios será particularmente relevante no que respeita à informação sobre oferta de solo industrial (assegurada e gerida por cada Município) e rede de infraestruturas e nos suportes informativos de qualidade sobre incentivos financeiros e fiscais e sobre instrumentos financeiros disponíveis.
- Com a desejável harmonização dos incentivos fiscais municipais, cuja fixação é da competência é da Assembleia Municipal, pretende-se evitar fenómenos de exportação fiscal (jogo de soma nula ou negativa). No entanto, é admissível modular a amplitude dos incentivos em função das características dos Municípios (nomeadamente alta versus baixa densidade).

## 4. Recursos Humanos, Físicos e de Serviços de Apoio

Para a equipa residente da TÂMEGA E SOUSA INVEST, tendo em conta as competências propostas, estimamos as necessidades de recursos humanos, para os anos iniciais (2022-2024), em 3 colaboradores com qualificações adequadas às funções a desempenhar, desejavelmente de nível 6 ou 7 (ISCED).

Pretende-se uma organização interna ágil, evitando-se uma excessiva segmentação de funções. A supervisão global da TÂMEGA E SOUSA INVEST competirá ao Primeiro-Secretário da CIM.

**QUADRO 3**  
RECURSOS HUMANOS, EQUIPA RESIDENTE DA TÂMEGA E SOUSA INVEST

Principais Funções	Nº	Perfil
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenação executiva da TÂMEGA E SOUSA INVEST</li><li>• Elaboração e monitorização dos Planos de Atividades</li><li>• Coordenação de atividades com os Municípios e entidades regionais e nacionais com intervenção no apoio e atração de investimento</li><li>• Acompanhamento dos investidores</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bons conhecimentos de economia e das temáticas do empreendedorismo, da inovação, da competitividade e dos instrumentos de apoio ao investimento</li><li>• Capacidade de iniciativa e de organização</li><li>• Domínio do inglês</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração do plano de marketing e de comunicação</li><li>• Organização de conteúdos de comunicação</li><li>• Organização de eventos</li><li>• Acompanhamento dos investidores</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bons conhecimentos de economia e das temáticas do empreendedorismo, da inovação e da competitividade</li><li>• Competências em Marketing e em Comunicação</li><li>• Competências na organização de eventos</li><li>• Capacidade de iniciativa e de organização</li><li>• Domínio do inglês</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento permanente em Front Office</li><li>• Apoio administrativo</li><li>• Acompanhamento dos investidores</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência de atendimento ao público</li><li>• Capacidade de organização</li><li>• Conhecimento de procedimentos administrativos</li><li>• Domínio do inglês</li></ul>

Quanto aos meios físicos, a TÂMEGA E SOUSA INVEST funcionará nas instalações da CIM do Tâmega e Sousa, devendo ser-lhe especificamente dedicados, no mínimo, um espaço para atendimento aos investidores e um a dois gabinetes. Os restantes meios físicos (sala de reuniões, equipamentos e rede informática, etc.) serão supridos pelos meios existentes na CIM.

Para além de beneficiar de serviços de apoio da estrutura e equipa técnica do Secretariado Executivo da CIM, a TÂMEGA E SOUSA INVEST deverá ainda contar com prestadores de serviços especializados e de consultoria especializada.



## 5. Orçamentação

A TÂMEGA E SOUSA INVEST irá prosseguir atividades de apoio ao investidor, de atração de investimento e, globalmente, de dinamização económica, atividades essas que não geram proveitos financeiros diretos para a organização. Corresponde, pois, a um serviço de natureza pública, integrado na CIM, que, no entanto, gerará potencialmente um retorno económico e social muito relevante para o território do Tâmega e Sousa.

Esta natureza permitirá aos projetos da CIM do Tâmega e Sousa que se relacionem com as atividades da TÂMEGA E SOUSA INVEST serem considerados como não inseridos numa atividade económica, possibilitando o acesso a apoios públicos em condições análogas ao do investimento público.

Poderá a CIM do Tâmega e Sousa, se assim o entender, criar um centro de custos para a TÂMEGA E SOUSA INVEST, numa perspetiva de informação de gestão.

Como fontes de financiamento da atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST antecipamos, como principal fonte, a dotação orçamental de que a CIM dispõe, incluindo a dos projetos financiados pela assistência técnica. Estas fontes poderão ser complementadas por financiamento no quadro dos FEEI, através de instrumentos de apoio a ações coletivas nos domínios do empreendedorismo e, eventualmente, da internacionalização.

### Estimativa de Proveitos

Como proveitos diretamente atribuíveis à atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST, e tendo como referência o Sistema de Apoio a Ações Coletivas que vigorou no Portugal 2020, consideram-se subvenções a tipologias de operações no âmbito da área de “Promoção do espírito empresarial”, correspondentes à organização de 6 a 8 edições de programas de empreendedorismo, a partir de 2023 e até 2030.

Em aberto está a possibilidade de se vir a obter subvenções para a tipologia “Internacionalização”, financiando atividades de promoção dirigidas a investidores internacionais (p. ex., participação em eventos no exterior, missões e missões inversas), sendo no entanto de notar que na atual regulamentação relativa a Ações Coletivas os Municípios estão excluídos desta tipologia “Internacionalização”. Haverá que aguardar pela regulamentação do Portugal 2030 e/ou estabelecer projetos em parceria com entidades da envolvente empresarial que sejam beneficiários elegíveis.

**QUADRO 4**  
 ESTIMATIVA DE PROVEITOS (€)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços Prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à Exploração	0,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	38.400,00	38.400,00
Total	0,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	38.400,00	38.400,00

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

### **Estimativa de Custos**

Os custos diretamente atribuíveis à atividade da TÂMEGA E SOUSA INVEST centram-se em Fornecimentos e Serviços Externos e nos Gastos com Pessoal.

#### ***Fornecimentos e Serviços Externos***

##### **A) Serviços Especializados**

Consideramos os serviços associados à Comunicação (definição da marca e logo, criação do portal web, plano de comunicação, elaboração de materiais promocionais (video, brochuras, roll ups), os quais se concentram em 2022.

Consideramos as campanhas de imagem e promoção internacional bem como a participação e a organização em eventos (aluguer de espaços e de equipamentos, montagem e desmontagem de stands).

Consideramos a assistência técnica e consultoria (estudos e acompanhamento de várias linhas de ação).

##### **B) Deslocações, Estadas e Transportes**

Consideramos custos com deslocações e estadas relacionadas com missões e feiras, bem como deslocações regulares no território.

##### **C) Outros Fornecimentos e Serviços Externos**

Não consideramos outros custos diretamente atribuíveis à TÂMEGA E SOUSA INVEST, tais como os decorrentes de materiais e consumíveis, comunicações, energia e fluídos, limpeza, etc. No entanto, os mesmos poderão ser inputados, p. ex. com base na proporção da área ocupada pela Tâmega e Sousa Invest no total da área dos serviços da CIM.

### **QUADRO 5**

ESTIMATIVA DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (€)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Serviços Especializados	45.000,00	40.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Deslocações, Estadas e Transportes	3.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Total</b>	<b>48.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>

#### ***Gastos com Pessoal***

Considera-se um quadro de pessoal afeto à TÂMEGA E SOUSA INVEST tal como descrito no quadro seguinte.

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 6**  
 ESTIMATIVA DO QUADRO DE PESSOAL

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coordenador Executivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Técnico Superior	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Assistente Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Assistente Comercial	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Total	3	3	3	4	4	4	4	5	5

Os valores para as remunerações base são arbitrados, dentro dos intervalos dos escalões remuneratórios existentes na carreira da Administração Pública para funções e habilitações equivalentes. Adicionalmente, considerou-se uma contribuição do empregador para a Segurança Social equivalente a 22,3% da remuneração (entidades sem fins lucrativos).

**QUADRO 7**  
 ESTIMATIVA DOS GASTOS COM PESSOAL (€)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coordenador Executivo (3.000€ x 14 x 1,223 / ano)	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00	51.366,00
Técnico Superior (2.000€ x 14 x 1,223 / ano)	34.244,00	34.244,00	34.244,00	34.244,00	34.244,00	34.244,00	34.244,00	68.488,00	68.488,00
Assistente Administrativo (1.000€ x 14 x 1,223 / ano)	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00	17.122,00
Assistente Comercial (1.200€ x 14 x 1,223 / ano)	0,00	0,00	0,00	20.546,40	20.546,40	20.546,40	20.546,40	20.546,40	20.546,40
Total	102.732,00	102.732,00	102.732,00	123.278,40	123.278,40	123.278,40	123.278,40	157.522,40	157.522,40

Análise, Estudo e Sistematização de Projetos Estratégicos, EIDT do Tâmega e Sousa  
**Agência de Investimento do Tâmega e Sousa, Draft Final**

**QUADRO 8**  
 PROVEITOS E CUSTOS OPERACIONAIS (€)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços Prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	38.400,00	38.400,00
<b>PROVEITOS OPERACIONAIS</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>38.400,00</b>	<b>38.400,00</b>
Fornecimentos e serviços externos	48.000,00	50.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Gastos com o pessoal	102.732,00	102.732,00	102.732,00	123.278,40	123.278,40	123.278,40	123.278,40	157.522,40	157.522,40
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>150.732,00</b>	<b>152.732,00</b>	<b>172.732,00</b>	<b>193.278,40</b>	<b>193.278,40</b>	<b>193.278,40</b>	<b>193.278,40</b>	<b>227.522,40</b>	<b>227.522,40</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-150.732,00</b>	<b>-132.732,00</b>	<b>-142.733,00</b>	<b>-163.278,40</b>	<b>-163.278,40</b>	<b>-163.278,40</b>	<b>-163.278,40</b>	<b>-189.122,40</b>	<b>-189.122,40</b>

**Sigma Team Consulting, SA**

[www.sigma.com.pt](http://www.sigma.com.pt)  
[geral@sigma.com.pt](mailto:geral@sigma.com.pt)

Rua Cunha Júnior, 41-A, 1º e 2.º  
4250-186 PORTO  
Tel/Fax: 22 502 20 27