



POR UMA EUROPA MAIS COMPETITIVA

O CONTRIBUTO DA PARCERIA FRANCO-PORTUGUESA

ESTUDO DEDICADO AO REFORÇO DA COMPETITIVIDADE BILATERAL





Este projeto foi possível graças ao apoio dos nossos parceiros e patrocinadores, cujo envolvimento traduz uma convicção partilhada: reforçar a competitividade bilateral franco-portuguesa é um investimento no futuro da Europa.

Endereçamos-lhes o nosso sincero agradecimento.

PATROCINADORES PLATINIUM

ANZ
AEROPORTOS
DE PORTUGAL

VINCI
AIRPORTS

 **BNP PARIBAS**

PATROCINADORES GOLD

novobanco

 **RUBIS**
GÁS

PATROCINADORES SILVER

FIDELIDADE

 **insula**

JCDecaux

wipro 

LEROYMERLIN

 **transdev**
the mobility company

PARCEIROS

EURO
GROUP
CONSULTING

 **iirh** INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

 **powerling**

 **The**
Equator
Company

TRIVALOR

ÍNDICE

	MENSAGENS INSTITUCIONAIS	4
	SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1	DE UMA RELAÇÃO DE INVESTIMENTO E COMÉRCIO A UMA INTEGRAÇÃO PRODUTIVA COM MARGEM PARA DAR O SALTO	10
	1.1. De fluxos bilaterais a uma presença estrutural	14
	1.2. De fluxos para funções: o verdadeiro salto da relação	16
	1.3. Uma relação forte, mas ainda aquém do seu potencial	17
2	O VALOR DE PORTUGAL ASSENTA EM TRÊS DIMENSÕES COMPLEMENTARES: PAÍS, PESSOAS E PLATAFORMA	21
	2.1. País: segurança, estabilidade e abertura atlântica	23
	2.2. Pessoas: talento, adaptabilidade, resiliência e qualidade de vida	24
	2.3. Plataforma: energia, infraestruturas e mercado de teste	26
	2.4. Mas esta não é uma lógica unilateral: Portugal também cria valor em França	28
3	A RELAÇÃO JÁ PRODUZ VALOR: TRÊS ARQUÉTIPOS DE COOPERAÇÃO FRANCO-PORTUGUESA	31
	3.1. Campeão setorial: quando o investimento francês transforma um ativo português numa plataforma de escala	33
	3.2. Cadeia de valor integrada: quando Portugal deixa de ser apenas fornecedor e sobe na especialização	35
	3.3. Capital produtivo e reciprocidade estratégica: quando o investimento cria capacidades e nos dois sentidos	37
	3.4. O que os três arquétipos mostram	39
4	O PRÓXIMO CICLO DEPENDE DE TRANSFORMAR ATIVOS SUBESTIMADOS EM OPORTUNIDADES CONCRETAS	41
	4.1. Antes das oportunidades, os bloqueios: o que continua a travar Portugal	42
	4.2. Transformar o mix energético e a sustentabilidade em vantagem económica concreta	44
	4.3. Sines, conectividade e o potencial dos data centers	45
	4.4. Clusters industriais e de engenharia com maior densidade	45
	4.5. Água, economia azul e co-intervenção em mercados terceiros	46
	4.6. Formação técnica, retenção e talento orientado à procura	47
	4.7. Oportunidades sim, mas execução é chave	47
5	CONCLUSÕES E AGENDA DE AÇÃO	49
	5.1. Cinco conclusões	50
	5.2. Frentes de ação prioritárias	51
	5.3. O que seria um bom resultado nos próximos 24–36 meses	53
	ESTUDOS DE CASO	55
	NOTA METODOLÓGICA	59
	BIBLIOGRAFIA	62

MENSAGENS INSTITUCIONAIS



Thierry Ligonnière

Presidente dos Conselheiros do Comércio Exterior de França em Portugal, CEO da ANA Aeroportos de Portugal

O relatório sobre o futuro da competitividade europeia, apresentado em setembro de 2024 por Mario Draghi à Comissão Europeia, traça um diagnóstico severo sobre a perda de competitividade da União Europeia e propõe um roteiro ambicioso para restabelecer uma trajetória positiva.

São identificadas cerca de 170 medidas destinadas a combater as causas estruturais deste défice de competitividade: atraso na produtividade, défice de inovação, forte dependência de matérias-primas e tecnologias digitais extraeuropeias, fragmentação do mercado único devido ao excesso de regulamentação e à falta de coordenação, fatores que dificultam a concretização de investimentos, apesar das necessidades serem consideráveis.

O relatório sublinha a urgência de uma Europa mais integrada, capaz de

implementar decisões de forma rápida, criar um ambiente favorável à iniciativa empresarial, promover investimentos de grande escala, apoiar o surgimento de startups e consolidar campeões europeus, para que estes possam depois competir com sucesso nos mercados internacionais fora das fronteiras da União Europeia.

Tudo isto com que objetivo? Travar uma lenta agonia industrial e económica e preservar o modelo europeu de prosperidade e coesão social. Esse é o nosso objetivo último e também a razão do compromisso dos Conselheiros do Comércio Exterior de França com um comércio internacional dinâmico e gerador de valor.

Estamos igualmente convictos de que é nesta integração europeia mais profunda que reside o nosso futuro de paz e estabilidade. Temos também plena consciência de que as empresas que dirigimos e que desenvolvem a sua atividade no território da União desempenham um papel fundamental na construção dessa integração e, consequentemente, no reforço da competitividade europeia.

É precisamente porque consideramos que as colaborações bilaterais sólidas constituem uma infraestrutura essencial da integração europeia que decidimos dedicar este estudo à relação económica franco-portuguesa, analisando o seu contributo para a competitividade europeia, os seus pontos fortes e, de forma muito pragmática, os obstáculos que ainda importa ultrapassar.

A análise que apresentamos neste relatório baseia-se na experiência dos empresários e investidores que materializam as relações comerciais entre os nossos dois países, na competência dos serviços económicos da Embaixada de França e no trabalho desenvolvido pelos Conselheiros do Comércio Exterior de França.

Estas trocas evidenciam o dinamismo da relação económica franco-portuguesa e a sua evolução, marcada pela passagem de uma lógica centrada nos mercados para uma lógica centrada nas funções, substituindo a vantagem dos custos pela valorização das capacidades, numa perspetiva de cocriação de valor.

Gostaria de expressar um agradecimento muito especial à Senhora Embaixadora de França em Portugal, Hélène Farnaud-Defromont, aos serviços da Embaixada, às Senhoras e Senhores Conselheiros, às empresas parceiras, à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Francesa, à Business France e à French Tech, pela sua participação na elaboração deste estudo e pelo seu compromisso diário com uma Europa mais forte, mais próspera e mais feliz.

Em 2025, as trocas bilaterais França-Portugal confirmaram a sua solidez num contexto internacional incerto. A França mantém-se o 3.º parceiro comercial de Portugal e a dinâmica de investimentos não abranda: com um stock de IDE a atingir 18,8 mil milhões de euros, a França reforça a sua posição de 2.º investidor estrangeiro, como o demonstraram recentemente a aquisição do Novo Banco pelo BPCE e a assinatura de um contrato de entrega de 153 comboios entre a Alstom e a Infraestruturas de Portugal.

Com uma rede densa de mais de 1700 filiais que empregam cerca de 130 000 trabalhadores, a França é o primeiro empregador estrangeiro e a presença francesa continua a ser um motor essencial do tecido económico português. Reciprocamente, Portugal investe cada vez mais em França, como o demonstram a Tekever, a EDP, a Powerdot ou a Renova, que participaram nas últimas edições do Choose France e anunciaram investimentos consideráveis em todo o território francês. Estes novos fluxos traduzem simultaneamente o caminho percorrido por Portugal nos últimos dez anos, passando de um país endividado a um país que investe, e sublinham a atratividade da França num contexto internacional agitado.

As relações económicas entre a França e Portugal são ricas, dinâmicas e têm vocação para se intensificar. É esse o objetivo do tratado de amizade entre os dois países, designado «Tratado do Porto», assinado em fevereiro de 2025 e entrado em vigor em abril de 2026. A cooperação económica ocupa efetivamente uma grande parte dos compromissos bilaterais do tratado e foi fortemente destacada aquando da visita de Estado do Presidente da República Francesa, através de duas sequências económicas: uma dedicada às tecnologias, organizada com a Câmara Municipal de Lisboa, e outra, organizada conjuntamente pelo Medef e pela CIP no Palácio da Bolsa do Porto.

As ambições assumidas e partilhadas entre os dois países neste tratado ganham todo o sentido numa altura em que a Europa precisa mais do que nunca de avançar unida e de se afirmar. A França defende uma visão soberana para a União Europeia pois, num contexto internacional marcado pela incerteza e pelo regresso das guerras às nossas portas, torna-se urgente repensar a nossa autonomia estratégica entre europeus. Vários projetos decisivos surgiram, como o Mecanismo de Ajustamento Carbónico nas Fronteiras (MACF), ou estão em discussão, como o princípio de



Hélène Farnaud-Defromont

Embaixadora de França em Portugal

preferência europeia nas negociações relativas ao Industrial Accelerator Act, ou ainda o quadro financeiro plurianual da UE, cujos contornos determinarão a nossa capacidade de ação nos próximos anos.

«A Europa não se fará de uma só vez, nem por uma construção de conjunto: far-se-á por realizações concretas que criem primeiro uma solidariedade de facto.» Era já isso que dizia Robert Schuman em 1950, nos primórdios da criação da Comunidade Económica Europeia, sublinhando a convergência dos interesses económicos para unir os países europeus. É precisamente isso que a França e Portugal aspiram a concretizar juntos através deste roteiro comum e através das ações quotidianas dos empresários franceses e portugueses que escolheram confiar uns nos outros para desenvolver as suas atividades.



Pierre Debourdeau

Managing Partner,
Eurogroup Consulting Portugal

A relação entre França e Portugal pode ter hoje relevância acrescida. Num contexto europeu marcado por maior competição económica, transição energética, reindustrialização e necessidade de reforço da soberania estratégica, a qualidade das parcerias bilaterais volta a ser determinante. A relação franco-portuguesa reúne, nesse sentido, atributos raros: confiança política, densidade humana, presença empresarial, complementaridade económica e capacidade de projeção europeia e internacional.

Procurámos dar um contributo útil e acionável para empresas, investidores e instituições. Mas ambicionamos também contribuir para a definição de uma agenda política e económica mais ambiciosa entre os dois países. O Tratado de Amizade e Cooperação assinado no Porto em 2025 constitui, nesse sentido, um quadro estruturante, e um sinal político, que a relação franco-portuguesa dispõe de fundamentos sólidos enquanto se depara, também, com novas oportunidades. Importa neste contexto criar referências comuns que ajudem a orientar prioridades, aproximar atores, reforçar a capacidade de ação e dar maior visibilidade ao potencial desta parceria no contexto europeu.

A ambição franco-portuguesa merece hoje ser pensada com mais intenção estratégica. É com essa ambição de utilidade, exigência e propósito que apresentamos este estudo.

O dinamismo das empresas Francesas e Portuguesas mantém-se apesar da conjuntura atual.

Constatamos, no seio da CCILF, todos os cenários de desenvolvimento das empresas Francesas, de todos os formatos, em Portugal.

Os grandes grupos prosseguem um desenvolvimento muito acelerado:

Pelo crescimento interno, que acelera a evolução económica da empresa: Airbus, Natixis...; Pela aquisição de sociedades, destacamos os grupos Auchan, Fnac, BPCE, o grupo Barrière... que por esta via ganham rapidamente quota de mercado e consolidam a sua posição em Portugal; Pela criação de novas unidades de produção: o fabricante de calçado Salomon, a Somfy.

As PME, que nos últimos meses se encontram sob maior pressão, contactam-nos cada vez mais para encontrar parceiros que lhes permitam consolidar-se economicamente. Para muitas PME, o mercado francês é, de longe, o principal e o mais privilegiado; as parcerias ou participações de capital permitem perenizar o crescimento. Os acordos que a CCILF celebrou com as associações profissionais Portuguesas, a CIP, e os nossos congéneres Franceses CCI Île-de-France CPME – Team France Export permitem-nos responder ainda melhor às expectativas e tecer laços entre os empresários.

Por fim, o Artesanato, que decidimos colocar em destaque este ano com a colaboração ativa das Câmaras de Ofícios e do Artesanato e da Embaixada de França, torna-se menos dinâmico em 2026, mas acreditamos que esta tendência se inverterá em 2027.



Fabrice Lachize

Presidente da Camara de Comércio e da
Indústria Luso-Francesa

SUMÁRIO EXECUTIVO

A relação França–Portugal transitou de uma lógica de comércio e investimento para uma **lógica de integração produtiva**. França não é já apenas cliente e investidor; Portugal não é apenas mercado e base de custo. A relação evoluiu **de fluxos para funções**: Portugal acolhe hoje centros de decisão, competências técnicas e operações de valor acrescentado que não são apenas custo, são capacidade. O próximo ciclo não se ganha com mais volume, mas com a passagem a modelos de cocriação de valor, e essa passagem depende menos de novas narrativas do que da capacidade de executar melhor.

Num momento em que o tratado de amizade entre França e Portugal, conhecido como «Tratado do Porto», entrou em vigor em abril de 2026, e em que o contexto geopolítico convida a reinvestir nas relações intraeuropeias, reforçando a nossa autonomia estratégica, a parceria franco-portuguesa ganha pleno sentido e está destinada a aprofundar-se.

reciprocidade estratégica: investimento bilateral que gera ativos partilhados e capacidade nova em ambos os países. Estes arquétipos mostram que a relação não deve ser lida apenas pelos seus fluxos agregados, deve ser interpretada à luz da sua capacidade de gerar transformação de ativos e integração produtiva.

A ATRATIVIDADE DE PORTUGAL: PAÍS, PESSOAS E PLATAFORMA

A proposta de valor de Portugal para investidores franceses assenta em **três dimensões complementares**.

A **estabilidade institucional** e o enquadramento regulatório europeu conferem previsibilidade. O **capital humano qualificado**, com custos ainda competitivos face à Europa Ocidental, permite funções técnicas e de engenharia com escala. E a **posição atlântica, combinada com a rede lusófona**, confere a Portugal uma vocação de plataforma que nenhum outro país da Europa meridional replica. A atratividade não se reduz à competitividade de custos: é uma proposta de valor composta.

UMA RELAÇÃO QUE JÁ PRODUZ VALOR SEGUNDO ARQUÉTIPOS REPLICÁVEIS

O estudo identifica **três arquétipos de criação de valor** na relação bilateral. **O primeiro é o campeão setorial**: casos em que um grupo francês entra num ativo português relevante e o transforma numa plataforma de escala, eficiência ou liderança. **O segundo é a cadeia de valor integrada**: presença francesa em Portugal que vai além do custo de produção, incorporando engenharia, I&D e funções de decisão. **O terceiro é o capital produtivo com**

A RECIPROCIDADE JÁ EXISTE, MAS LIGADA A UM NÚMERO LIMITADO DE CASOS

Em vários setores, **empresas portuguesas já demonstram capacidade de entrar em França**, competir e criar valor através de especialização, marca, tecnologia ou implantação industrial. Esta dinâmica é real, mas ainda reduzida: representa um vetor de aprofundamento da relação que o estudo identifica como prioritário e que merece ser reconhecido institucionalmente e apoiado com instrumentos concretos de internacionalização.

OS PRINCIPAIS CONDICIONANTES ESTÃO DO LADO DA EXECUÇÃO

Os bloqueios que mais limitam a capacidade de converter os ativos reais do país em investimento executado e funções de maior valor não são novos, são persistentes:



Administração e segurança jurídica

a complexidade dos procedimentos e os prazos associados aumentam o risco percebido pelos investidores.



Infraestruturas e mobilidade

lacunas na conectividade física limitam a integração em cadeias de valor mais sofisticadas.



Retenção de talento

a emigração qualificada e a pressão sobre o custo de vida em Lisboa e Porto criam fricção crescente na captação e fixação de perfis técnicos e de gestão.

TRÊS OPORTUNIDADES PRIORITÁRIAS PARA O PRÓXIMO CICLO

O estudo identifica três vetores com maior potencial de aprofundamento da relação bilateral:



Transição energética e Sines

Portugal tem o mix renovável e a infraestrutura portuária e de cabos, condições que podem representar uma das oportunidades mais concretas do próximo ciclo bilateral.



Clusters industriais e de engenharia

a presença da Airbus, da Stellantis ou da Faurecia em Portugal demonstra que a base existe. O que falta é densificação; mais fornecedores, mais I&D, mais funções de maior valor para transformar presença em ecossistema.



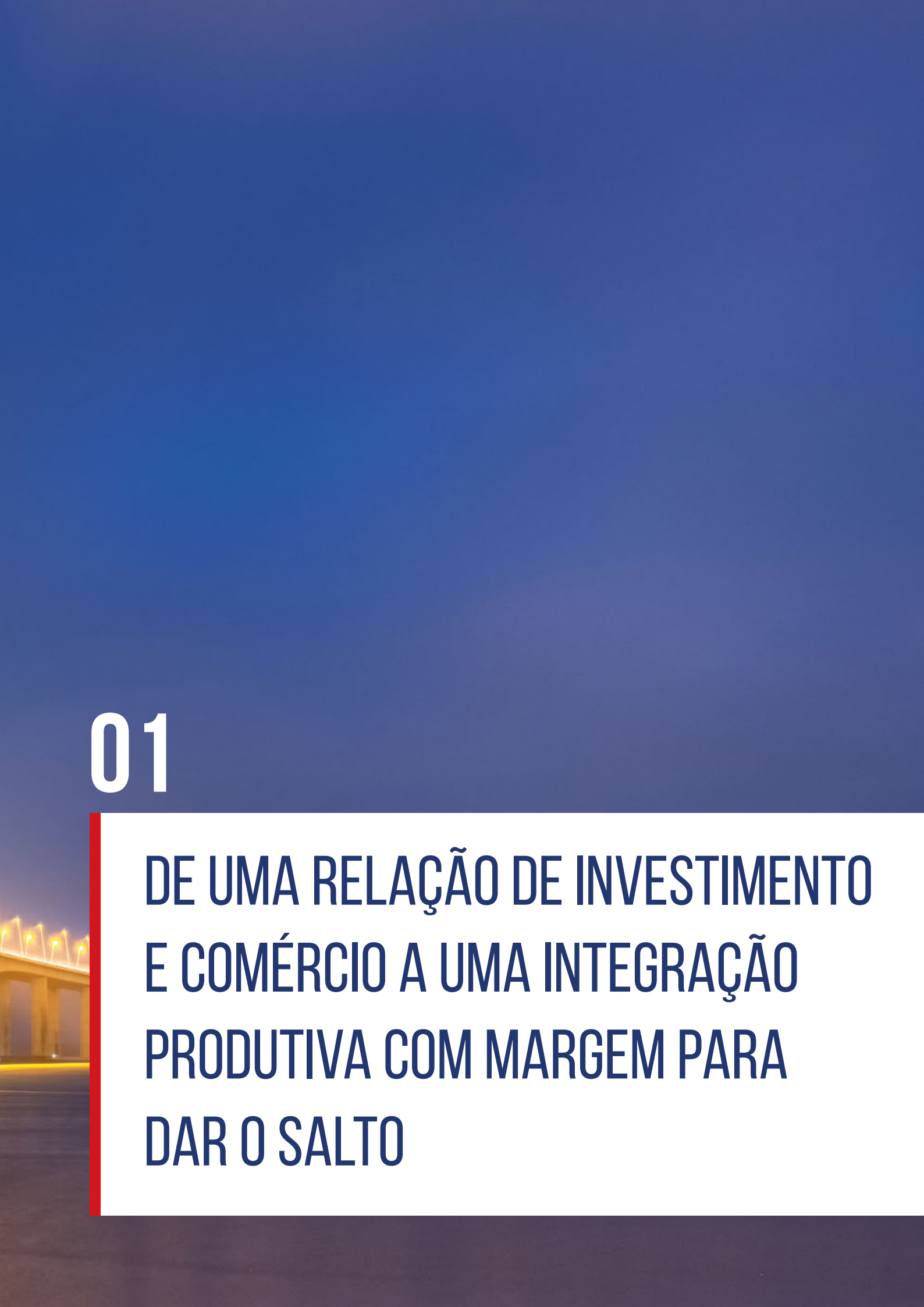
Mercados terceiros

a combinação da rede lusófona portuguesa com a presença global de grupos franceses cria uma plataforma de atuação conjunta em África e na América Latina dificilmente igualável na Europa meridional.

POSSÍVEIS EIXOS DE ATUAÇÃO

- 1** Orientar a relação para setores e funções de maior valor, reduzindo a dependência de fatores de custo como principal argumento de atração.
- 2** Ligar talento a *housing* e mobilidade, criando condições concretas de fixação para perfis qualificados nacionais e internacionais.
- 3** Acelerar a integração de PME portuguesas em cadeias de valor francesas e apoiar a sua entrada direta no mercado francês e europeu.
- 4** Apostar em clusters com escala e vocação europeia, em vez de presença dispersa sem massa crítica.
- 5** Remover bloqueios de execução com maior previsibilidade pública e reforço da capacidade técnica do Estado, em licenciamento, contratação e regulação.





01

DE UMA RELAÇÃO DE INVESTIMENTO
E COMÉRCIO A UMA INTEGRAÇÃO
PRODUTIVA COM MARGEM PARA
DAR O SALTO



Thierry Ligonnière

Presidente dos Conselheiros do Comércio Exterior de França em Portugal, CEO da ANA Aeroportos de Portugal

“Estamos perante uma relação em que operações, competências e funções estratégicas passaram a distribuir-se pelos dois lados de forma mais integrada”

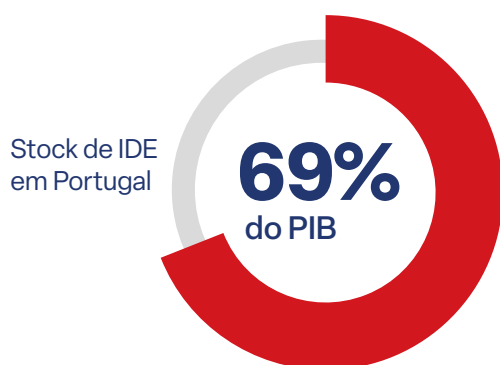
ANA
AEROPORTOS
DE PORTUGAL

POWERED BY **VINCI** AIRPORTS

PORTUGAL É HOJE UMA ECONOMIA MUITO ABERTA AO EXTERIOR

Portugal é hoje uma das economias europeias mais abertas ao exterior. O país está estruturalmente integrado na economia global, o que torna a qualidade

e a composição dos seus parceiros económicos uma variável estratégica, não apenas estatística.



Fonte: AICEP / BP STAT 2024

A relação económica entre Portugal e França não é nova, nem conjuntural. Assenta numa longa proximidade política, humana e económica, reforçada

por comunidades portuguesas em França e francesas em Portugal, bem como por décadas de circulação de pessoas, investimento e integração no projeto europeu.

FRANÇA, PARCEIRO ECONÓMICO DE PRIMEIRA LINHA

2º

Investidor estrangeiro em stock

3º

Destino das exportações portuguesas

3º

Fornecedor comercial de Portugal

Fonte: BP STAT 2024 · GEE 2024

França absorve cerca de 12% das exportações portuguesas, o que a coloca na 3.ª posição entre os destinos das exportações nacionais (AICEP 2024).

São cerca de 16,3 mil milhões de euros de exportações, num perfil em que os bens industriais têm peso dominante: cerca de 55% das exportações de bens concentram-se em material de transporte, máquinas e equipamentos e metais (GEE 2024). Nos serviços, para além de viagens e turismo, ganham peso atividades como centros de serviços partilhados, operações financeiras, tecnologia, engenharia e outras funções de suporte corporativo.

Nas últimas décadas, essa relação evoluiu progressivamente para algo mais estruturante:

uma integração produtiva relevante, em que França não é apenas cliente ou investidor e Portugal não é apenas mercado ou base de custo. Esta tripla presença de França em investimento, exportações e importações, é invulgar e confere à relação bilateral uma robustez que a distingue de parcerias assentes num único vetor.

PRESENÇA FRANCESA EM PORTUGAL: DIMENSÃO E PESO ESTRUTURAL



18,8 MIL M€

Stock de IDE francês em Portugal

200 MIL M€

Stock total de IDE em Portugal

9,5%

Peso do IDE francês no total

1.700

Filiais francesas em Portugal

130.000

Empregos em filiais francesas

28%

VAB filiais estrangeiras / total SNF

21%

Quota francesa no VAB das filiais estrangeiras

Fonte: BP STAT 2024

A leitura é dupla: a relação já é estrutural no vetor França–Portugal, mas continua com margem de densificação no vetor Portugal–França, o que confirma potencial de maior penetração económica das empresas portuguesas no mercado francês.

“Vemos empresas francesas a investir cada vez mais em Portugal, sobretudo em serviços, e vemos também Portugal a exportar muito para França.”



BNP PARIBAS



Fabrice Segui

CEO

BNP Paribas

1.1. DE FLUXOS BILATERAIS A UMA PRESENÇA ESTRUTURAL

O que distingue hoje o eixo Portugal-França é uma **presença económica contínua e multifacetada**. A relação já não assenta apenas no comércio, no investimento ou na proximidade humana considerados isoladamente. Assenta numa combinação mais completa de operações, emprego, funções empresariais, cadeias industriais, ativos regulados e centros de competência, distribuídos dos dois lados da relação.

É esta combinação que lhe confere hoje a sua importância estratégica. A França não está presente em Portugal apenas enquanto mercado de destino ou simples investidor. Está presente em vários níveis da economia: enquanto operador de infraestruturas, enquanto empregador de grande escala, enquanto organizador de funções de serviços e tecnologia,

enquanto parceiro industrial e enquanto elemento estruturante em cadeias de valor de importância europeia. É esta acumulação de papéis que torna a relação particularmente rica.

A presença de grupos como Airbus, Auchan, BNP Paribas, Lactalis, Natixis, Stellantis, Transdev ou VINCI ilustra precisamente esta mudança de natureza. A relação desenvolve-se hoje em múltiplos níveis: funções de back-office e de linha da frente, plataformas industriais, centros de competência, infraestruturas, mobilidade e ativos regulados.

UMA PRESENÇA ESTRUTURAL EM VÁRIAS CAMADAS DA ECONOMIA

Operadores de infraestruturas, empregadores, plataformas de serviços e centros de competência



FUNÇÕES CRÍTICAS CONCENTRADAS EM PORTUGAL

Portugal como localização de funções estratégicas, não apenas de execução



Concentrou no Porto competências críticas do Grupo BPCE que deixaram de existir em Paris



Estabeleceu em Lisboa e Porto a sua **3.ª maior localização mundial**



Paulo Pereira da Silva

CEO

Renova

“A nossa marca tem de fazer sentido para o consumidor; a estratégia passa também a considerar o cidadão e não apenas o cliente.

Renova

1.2. DE FLUXOS PARA FUNÇÕES: O VERDADEIRO SALTO DA RELAÇÃO

“A nossa marca tem de fazer sentido para o consumidor; a estratégia passa também a considerar o cidadão e não apenas o cliente.” Uma leitura puramente estatística privilegia fluxos: volume de investimento, exportações, empregos. Esses indicadores são importantes, mas **o verdadeiro salto da relação está no facto de ela assentar em funções e competências**, e não apenas trocas. França traz capital, escala e acesso a mercados europeus; Portugal tem competências, estabilidade, flexibilidade operacional e, em certos casos, acesso a mercados terceiros.

Essa complementaridade já se materializa em casos concretos. A Natixis concentrou no Porto competências críticas do Grupo BPCE que deixaram de existir em Paris e emprega hoje mais de 3.000 pessoas; a Euronext estabeleceu em Lisboa e no Porto a sua terceira maior localização mundial, com mais de 500 colaboradores; a Airbus GBS desenvolve em Lisboa e Coimbra funções de finanças, tecnologia e engenharia. **Portugal deixou de ser apenas base de execução para passar a concentrar funções** com relevância estratégica para perímetros europeus mais vastos, dando novo conteúdo económico à relação Portugal–França.

FLUXOS PARA FUNÇÕES

ANTES

FLUXOS

- Comércio
- Investimento
- Proximidade humana

HOJE

FUNÇÕES

- Operações e infraestruturas
- Centros de competência
- Cadeias de valor integradas

A relação passa a organizar funções, e não apenas trocas

“ É necessário fazer da indústria um bem comum europeu e aceitar transferir parte da engenharia francesa, sem limitar Portugal à subcontratação.”



Diane Fattelay

Chefe do Serviço Económico da
Embaixada de França em Portugal

1.3. UMA RELAÇÃO JÁ MUITO SÓLIDA E RICA EM NOVAS OPORTUNIDADES

Como vimos, a relação bilateral é estruturante, mas a profundidade dessa presença não se traduz ainda em plena integração produtiva: **Portugal continua a concentrar funções de execução mais do que de conceção, engenharia ou decisão**, e a integração das PME portuguesas nas cadeias de valor francesas fica frequentemente **abaixo do seu potencial técnico**.

A reciprocidade existe, ainda que de forma reduzida. Há empresas portuguesas a competir e a implantar-se em França em nichos industriais, tecnológicos e de especialização, no quadro de casos individuais que começam a desenhar uma trajetória. Logoplaste opera no embalamento industrial em Seine-et-Marne desde os anos 2000; Renova exporta o seu modelo industrial para Saint-Yorre (Allier) desde 2016, com sucessivas extensões de capacidade; Corticeira Amorim mantém em Lavardac (Lot-et-Garonne) uma filial que abastece

a fileira vitícola e champanhe e Pestana inaugura em Paris o seu primeiro hotel francês. O sinal mais recente vem da TEKEVER, que anunciou em junho de 2026, no quadro do Choose France, a duplicação do seu plano de investimento em França para 200 milhões de euros sobre cinco anos e a criação de 200 empregos qualificados em Occitanie e Nouvelle-Aquitaine, com sede em Toulouse e unidade industrial em Cahors. Esta dinâmica, embora ainda concentrada num número restrito de empresas, mostra que Portugal está a evoluir de fornecedor para co-investidor.

Do lado da execução, os bloqueios são conhecidos: morosidade judicial e administrativa, previsibilidade pública insuficiente, limitações logísticas e dificuldade crescente de retenção de talento. Estes fatores reduzem a velocidade a que os ativos reais do país se convertem em investimento executado e funções de maior valor.



O próximo passo poderá ser a **transição para modelos de cocriação, em que capital francês e ativos portugueses se combinam em ecossistemas de maior densidade, especialização e projeção internacional**, e por criar condições para que mais empresas portuguesas usem França como mercado e plataforma de escala. Existem já iniciativas neste sentido, como o **Tratado do Porto ou o Memorando entre o Banco Português de Fomento e a Bpifrance**.

A assinatura, no Porto, em fevereiro de 2025, do Tratado de Amizade e Cooperação entre Portugal e França, conhecido como «**Tratado do Porto**» e em vigor desde abril de 2026, testemunha a vontade política de aprofundar a relação bilateral.

Do mesmo modo, o protocolo de acordo BPF–Bpifrance, assinado em Paris a 18 de março de 2026, cria uma plataforma institucional de cooperação financeira entre Portugal e França, que deverá permitir identificar oportunidades de investimento, apoiar a internacionalização das PME e das empresas de média capitalização dos dois países e desenvolver mecanismos de cofinanciamento em domínios estratégicos como a inovação, a sustentabilidade e a competitividade industrial.

O TRATADO DO PORTO

O Tratado do Porto, oficialmente Tratado de Amizade e Cooperação entre a República Francesa e a República Portuguesa, foi assinado a 28 de fevereiro de 2025, durante a visita de Estado de Emmanuel Macron, marcando a primeira visita de um Presidente francês a Portugal em 26 anos. Este texto (Traité d'amitié et de coopération entre la République française et la République portugaise. | Élysée) moderniza em profundidade a relação bilateral e estrutura a aliança de forma duradoura através de nove grandes capítulos temáticos que abrangem o conjunto dos domínios de cooperação — político, económico, cultural, defesa, entre outros. O tratado entrou em vigor em abril de 2026.

Nos termos do Artigo 7.º, dedicado à cooperação económica, os dois países comprometeram-se a agir em conjunto para a concretização do objetivo de autonomia estratégica da UE e para a implementação da sua agenda estratégica. Intervêm no seio da UE em prol do reforço da competitividade, da inovação, da soberania nos setores estratégicos da indústria e das tecnologias do futuro, da segurança económica e da resiliência das cadeias de abastecimento. Os dois países comprometem-se igualmente a reforçar os intercâmbios entre os seus atores económicos para promover um “crescimento equitativo, sustentável e inclusivo”, valorizam os investimentos cruzados, desenvolvem os ecossistemas tecnológicos e defendem uma regulação europeia adequada, bem como uma governação internacional do digital e do ciberespaço.

Esta dimensão é complementada pelo Artigo 8.º, centrado na agricultura, na floresta e nas pescas, no qual os dois Estados se comprometem a promover sistemas alimentares sustentáveis, resilientes e inovadores face às alterações climáticas. Abrem, assim, discussões sobre a reciprocidade das normas e sobre os instrumentos europeus de gestão de crises de mercado, nomeadamente tendo em vista a futura revisão da PAC, sublinhando simultaneamente a importância do apoio às indicações geográficas e da partilha de boas práticas em matéria de resiliência hídrica.

Os setores-chave da transição estão, por sua vez, reunidos no Título V, dedicado à energia, aos transportes, ao ambiente e ao desenvolvimento sustentável. O Artigo 9.º detalha os compromissos em matéria de energia, prevendo o reforço do mercado europeu com uma visão global do cabaz energético, no respeito pelas escolhas nacionais

de cada país quanto ao seu mix descarbonizado e segundo os princípios da neutralidade tecnológica, da soberania nacional e da compreensão mútua.

No âmbito do Artigo 10.º, centrado nos transportes, França e Portugal comprometem-se a intensificar a sua cooperação e a partilha de conhecimento no setor das mobilidades sustentáveis, abrangendo os veículos elétricos, as infraestruturas de carregamento, a conectividade aérea e as linhas ferroviárias de alta velocidade.

O Artigo 11.º estabelece como prioridade o desenvolvimento das interligações elétricas e de transportes com a Península Ibérica, com o objetivo de alcançar as metas da UE e tornar o mercado interno mais resiliente.

Por fim, o Artigo 13.º estrutura a proteção do oceano e a economia azul, promovendo ações conjuntas que abrangem a investigação científica oceânica, a monitorização dos ecossistemas marinhos através da modelização e digitalização de dados, a educação para os oceanos, o combate à poluição por plásticos, o desenvolvimento das energias renováveis oceânicas, bem como a construção naval e a descarbonização do transporte marítimo e dos portos.

Para além do tratado propriamente dito, o Fórum Económico Luso-Francês, realizado durante a visita presidencial na presença de mais de 300 empresas dos dois ecossistemas e organizado conjuntamente pela MEDEF e pela Confederação Empresarial de Portugal (CIP), resultou na assinatura de mais de 12 protocolos de acordo setoriais e de cooperação. O fórum permitiu igualmente a formalização de protocolos comerciais cruzados envolvendo a CIP, a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Francesa (CCILF) e o Conselho dos Investidores Franceses em África (CIFA). A ambição destes acordos de cooperação visa explicitamente estimular a cooperação industrial em quatro fileiras estratégicas: a transição energética, a economia azul, a inovação tecnológica centrada nas start-ups deeptech e a mobilidade inteligente, com particular destaque para os projetos de alta velocidade ferroviária em Portugal, nos quais os operadores pretendem capitalizar a experiência e as sinergias tecnológicas francesas.





02

O VALOR DE PORTUGAL
ASSENTA EM TRÊS DIMENSÕES
COMPLEMENTARES: PAÍS,
PESSOAS E PLATAFORMA

“ Há 10 anos, Portugal era visto sobretudo como uma oportunidade. Hoje é encarado como um parceiro estratégico credível”



Nathalie Ballan

Administradora | Divisão Business Development, The Equator Company



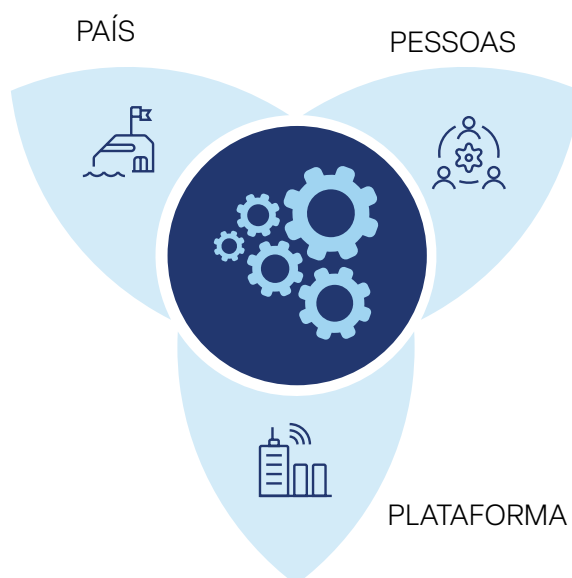
Portugal é atrativo para grupos franceses e para lógicas de cooperação económica mais profunda porque combina **três dimensões complementares**:

PAÍS: segurança, estabilidade e abertura atlântica.

PESSOAS: talento, adaptabilidade, resiliência e qualidade de vida.

PLATAFORMA: energia, infraestruturas e mercado de teste.

Estas três dimensões não operam isoladamente. **O que torna Portugal competitivo é a articulação** entre um país estável, uma base humana qualificada e uma plataforma suficientemente funcional para operações, pilotos, industrialização e testes.



A competitividade nasce da articulação entre as três dimensões



Paulo Portas

Antigo Vice-Primeiro Ministro, Ministro da Defesa e Ministro dos Negócios Estrangeiros

“ Força de Portugal é a segurança e a estabilidade”

2.1. PAÍS: SEGURANÇA, ESTABILIDADE E ABERTURA ATLÂNTICA

Num contexto geopolítico marcado por crescente imprevisibilidade, **a estabilidade deixou de ser um dado adquirido para se tornar um ativo diferenciador**. Portugal posiciona-se de forma consistente entre os países mais estáveis do mundo: 7.º lugar no *Global Peace Index 2024*, o que se traduz, na prática, em menor risco operacional, maior previsibilidade regulatória e um ambiente favorável à tomada de decisões de longo prazo. Este fator é recorrentemente mencionado por investidores e operadores não como elemento secundário, mas como condição de base: a estabilidade política e institucional de Portugal reduz a fricção associada à gestão de operações internacionais e contribui para a confiança necessária a compromissos de capital intensivo.

A este perfil de estabilidade acresce uma **posição geográfica e cultural que tem valor estratégico próprio**. Portugal não deve ser lido apenas como periferia ocidental da Europa, mas como nó de articulação atlântica; uma plataforma de interface

entre a Europa, África e a América Latina. Esta função não é meramente simbólica: os laços históricos com a lusofonia traduzem-se em ativos concretos. Cerca de 660 mil residentes de origem PALOP e brasileira vivem atualmente em Portugal (AIMA GOV 2024), gerando densidade cultural, redes relacionais e competências linguísticas que facilitam a operacionalização de negócios nessas geografias. Em paralelo, a diáspora portuguesa, estimada em cerca de 1,8 milhões de pessoas no estrangeiro (OBS. IMIGRAÇÃO 2024) constitui um ativo relacional adicional, com presença relevante em mercados como França, Suíça, Reino Unido, Angola e Brasil.

Em conjunto, estabilidade e posição atlântica definem uma proposta de valor que não se esgota na competitividade de custos ou na qualidade do capital humano: Portugal oferece também um **enquadramento de risco reduzido e uma capacidade de projeção internacional** que poucos países de dimensão comparável conseguem mobilizar.



Cristina Martins de Barros

Fundadora e Managing Director
iIRH-Instituto de Informação
em Recursos Humanos

“O capital humano é o fator
diferenciador central”



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

2.2. PESSOAS: TALENTO, ADAPTABILIDADE, RESILIÊNCIA E QUALIDADE DE VIDA



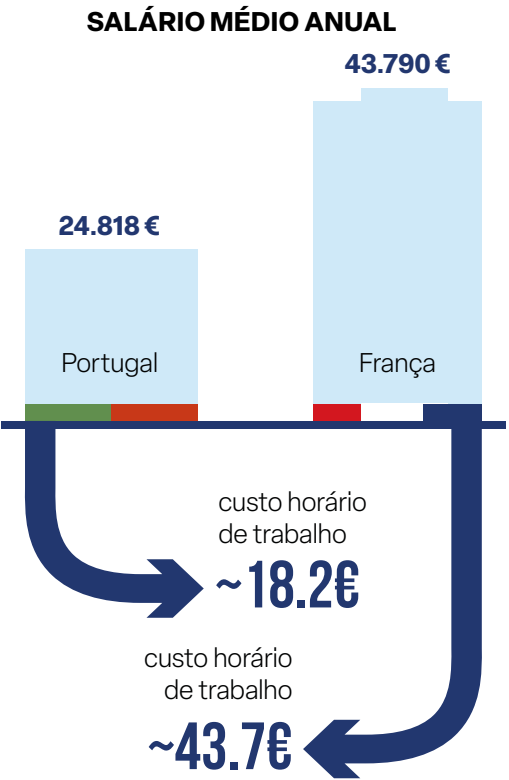
Fonte: Comissão Europeia 2024

A atratividade do país não se resume ao custo.

Portugal dispõe de um capital humano rico: talento qualificado, capacidade de adaptação, boa integração multicultural e uma qualidade de vida que contribui para atrair e reter empresas e perfis internacionais.

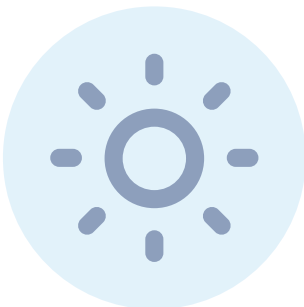
Portugal apresenta cerca de 43% de jovens entre os 25 e os 34 anos com **ensino superior, acima da média da União Europeia** (Comissão Europeia 2024). O peso dos perfis STEM ronda 29%, ligeiramente acima da média europeia de 27% (Comissão Europeia 2024). Em competências linguísticas, Portugal surge em 6.º lugar mundial no *English Proficiency Index*, enquanto França surge em 49.º (*English Proficiency Index* 2024). Em vários contextos operacionais, isto traduz-se numa vantagem concreta para centros de serviços partilhados, operações tecnológicas, engenharia, funções financeiras e equipas internacionais.

COMPETITIVIDADE DE CUSTO SEM ABDICAR DE TALENTO



Fonte: Comissão Europeia 2024

HORAS DE SOL



Lisboa
2800
horas de Sol

Paris
1600
horas de Sol

Fonte: Expresso

A dimensão custo-benefício suporta esta leitura. O salário médio anual em Portugal situa-se em cerca de 24.818 euros, face a cerca de 43.790 euros em França (Comissão Europeia 2024). O custo horário do trabalho ronda 18,2 euros em Portugal, face a 43,7 euros em França e 33,5 euros na média europeia considerada no estudo (Comissão Europeia 2024). A leitura correta não assenta no “baixo custo”, mas na existência de uma base operacional altamente competitiva na Europa Ocidental, com custo substancialmente inferior e níveis de qualificação e integração europeia relevantes.

A qualidade de vida é outro fator determinante. Em 2024, Portugal alcançou uma pontuação de 7,3 no índice de satisfação global com a vida (Overall Life Satisfaction, Comissão Europeia 2024), superando países como França, Espanha e Alemanha. A comunidade francesa residente em Portugal ultrapassa as 60 mil pessoas, e os estrangeiros representam cerca de 15% da população total do país (GOV FR 2024). A isto acresce um clima invejável: Lisboa regista mais de 2.800 horas de sol por ano, quase o dobro das cerca de 1.600 horas de Paris (Expresso). Não é por acaso que grupos financeiros franceses como a Natixis ou o BNP Paribas encontram em Portugal não apenas uma plataforma operacional eficiente, mas também um território capaz de atrair e reter talento de forma sustentada.

“Portugal funciona muitas vezes como um mercado pequeno e manejável, ideal para testes, pilotos e validação de soluções.”



Diogo da Silveira
Chairman of the Board Floene



2.3. PLATAFORMA: ENERGIA, INFRAESTRUTURAS E MERCADO DE TESTE

BASE ENERGÉTICA DESCARBONIZADA

Portugal oferece condições que, em certos contextos, têm valor estratégico.

O **primeiro** elemento é o **energético**. Em 2024 a produção renovável abasteceu 71% do consumo de eletricidade em Portugal, o que ajuda a sustentar a ideia de uma base energética relativamente competitiva e descarbonizada para atividades intensivas em energia, nomeadamente elétrica (REN 2024). Este não é um argumento universal nem automático, mas pode ser um diferencial real em ecossistemas industriais, *data centers* e setores sensíveis ao perfil carbónico da eletricidade.



PRODUÇÃO RENOVÁVEL

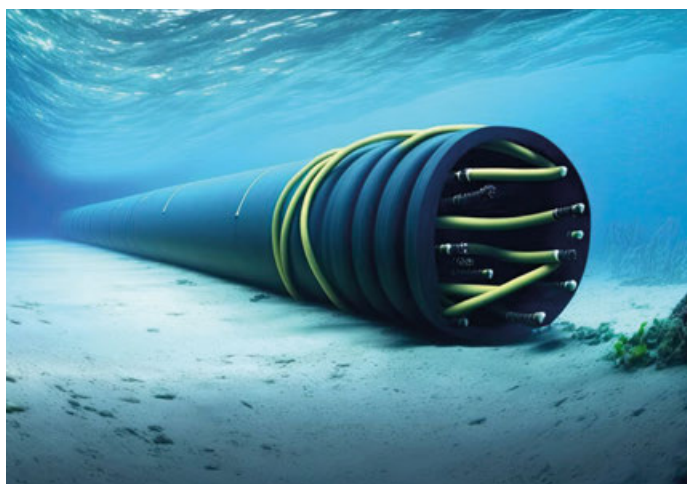
Fonte: REN 2024

INFRAESTRUTURAS DIGITAIS

O **segundo** elemento está relacionado com **infraestruturas digitais**.

Portugal continua a oferecer uma base digital e de comunicações robusta, bem como ativos muito específicos (como Sines e os cabos submarinos) que reforçam o seu valor como plataforma atlântica.

O **terceiro** elemento é a **dimensão** do mercado. Sendo pequeno, Portugal não oferece uma escala nacional comparável à das grandes economias europeias, mas esta limitação pode ser transformada numa vantagem. A sua dimensão faz dele um mercado de teste particularmente relevante, em especial para as empresas europeias: um mercado suficientemente integrado para validar soluções, suficientemente complexo para as calibrar e suficientemente restrito para o fazer com rapidez e custos controlados. Esta lógica ajuda a explicar por que razão Portugal pode, em determinados contextos, servir como ambiente de teste e aprendizagem antes de uma expansão para mercados de maior dimensão.



Ativos muito específicos, como Sines e os cabos submarinos

DIMENSÃO DE PORTUGAL

Mercado de teste particularmente relevante, em especial para as empresas europeias



2.4. MAS ESTA NÃO É UMA LÓGICA UNILATERAL: PORTUGAL TAMBÉM CRIA VALOR EM FRANÇA

A leitura das três dimensões – País, Pessoas e Plataforma – não deve ser interpretada como se o valor da relação económica fosse unidirecional. Embora a presença francesa em Portugal continue a ser mais expressiva em termos de stock de investimento, emprego e densidade empresarial, os dados mais recentes mostram que **a relação bilateral começa também a gerar um movimento estruturado no sentido inverso.**

Em 2024, o stock de investimento direto português em França situava-se em cerca de 3,2 mil milhões de euros, colocando Portugal entre os 25 principais investidores estrangeiros no país. Entre 2022 e 2024, empresas portuguesas tomaram 19 decisões de investimento em França, totalizando 409 postos de trabalho. Estes projetos não se limitam a exportação comercial: cerca de 47% correspondem a atividades industriais e de produção, enquanto 26% dizem respeito a centros de decisão, o que demonstra uma presença crescente em funções económicas mais sofisticadas dentro do território francês. (Business France, 2024)

A distribuição setorial reforça esta leitura.

Os investimentos portugueses em França distribuem-se por vários setores, como o vidro, a cerâmica, os minerais, a madeira e o papel, mas também a energia, a reciclagem, a agroalimentar e os bens de consumo. Importa sublinhar que cerca de nove em cada dez empregos criados por estes projetos estão associados a atividades industriais ou a centros de decisão, o que demonstra uma integração funcional, e não apenas comercial, na economia francesa. (Business France, 2024)

Regiões como Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes e Hauts-de-France concentram a maior parte dos projetos portugueses, refletindo uma inserção progressiva em ecossistemas industriais e económicos altamente competitivos. (Business France, 2024)

“ Há já alguns campeões portugueses a criar valor em França, mostrando que esse caminho é possível para outras empresas portuguesas.

Fabrice Segui

CEO

BNP Paribas Portugal

PORTUGAL TAMBÉM CRIA VALOR EM FRANÇA

3,2 MIL M€

Stock de investimento direto português em França

TOP 25

Portugal entre os principais investidores estrangeiros em França

19

Decisões de investimento português em França (2022–2024)



INSERÇÃO EM ECOSISTEMAS INDUSTRIAIS FRANCESES

Regiões que concentram a maior parte dos projetos portugueses



Outros casos: Corticeira Amorim, BA Glass (2024)

Os exemplos empresariais ajudam a ilustrar esta dinâmica.

A Renova reforçou a sua presença industrial em França, com um investimento recente de cerca de 12 milhões de euros e expansão de capacidade produtiva em *Saint-Yorre*, orientada para responder à procura crescente no mercado francês e europeu. Outros grupos portugueses, como a Corticeira Amorim ou a BA Glass, consolidam posições em cadeias de valor industriais e energéticas em território francês, enquanto empresas tecnológicas e emergentes começam a explorar o mercado francês como plataforma de escala europeia. Este movimento é particularmente relevante porque mostra que a internacionalização portuguesa já não se limita à exportação, mas envolve também implantação produtiva, aquisição de ativos e participação em ecossistemas industriais avançados.

O foco não está no equilíbrio quantitativo dos fluxos entre os dois países, que continua, e continuará, assimétrico, mas na mudança qualitativa da relação. Portugal já não surge apenas como recetor de investimento francês. Começa também a afirmar-se como investidor, operador e criador de valor em França, ocupando posições específicas em cadeias industriais e funcionais mais amplas. Esta evolução confirma que a maturidade da relação bilateral se mede menos pelo volume dos fluxos e mais pela capacidade crescente de ambos os países participarem, de forma complementar, nos mesmos ecossistemas económicos europeus.



A nighttime photograph of a city skyline, likely Lisbon, featuring several tall, modern buildings with illuminated windows. The buildings are reflected in the water of a river in the foreground. The sky is a deep blue with some light clouds. The overall mood is urban and sophisticated.

03

A RELAÇÃO JÁ PRODUZ VALOR: TRÊS ARQUÉTIPOS DE COOPERAÇÃO FRANCO-PORTUGUESA



Arnaud Havard

Diretor Geral

Rubis Energia Portugal

“As grandes empresas têm um efeito de arrastamento: quando se instalam, acabam por puxar consigo fornecedores e ecossistemas inteiros.”



Os dois primeiros capítulos sustentam a tese de base do estudo: a relação Portugal–França deixou de ser apenas uma boa relação bilateral, assente em história, proximidade e fluxos relevantes de comércio e investimento, para passar a ser, em vários domínios, uma integração produtiva com efeitos económicos concretos.

Mostramos, agora, como essa tese já se materializa em casos reais. E a melhor forma de o fazer não é por simples enumeração de empresas ou investimentos, mas por **arquétipos de criação de valor**. Isso permite identificar mecanismos replicáveis e retirar implicações úteis para empresas, investidores e decisores.

PROPOMOS TRÊS ARQUÉTIPOS:

CAMPEÃO SETORIAL

Casos em que um grupo francês entra num ativo português relevante e o transforma numa plataforma de escala, eficiência ou liderança.

CADEIA DE VALOR INTEGRADA

Situações em que Portugal se insere mais profundamente nas cadeias industriais ou funcionais de grupos franceses, aumentando exportações, competências e especialização.

CAPITAL PRODUTIVO COM RECIPROCIDADE ESTRATÉGICA

Casos em que o investimento cria novas capacidades produtivas e em que empresas portuguesas começam também a afirmar-se em França com implantação, escala ou relevância próprias.

Esta leitura por arquétipos mostra que a relação bilateral já funciona em modos diferentes, com mecanismos de valor distintos.

3.1. CAMPEÃO SETORIAL: QUANDO O INVESTIMENTO FRANCÊS TRANSFORMA UM ATIVO PORTUGUÊS NUMA PLATAFORMA DE ESCALA

O **primeiro** arquétipo, a criação de **campeões setoriais**, designa os casos em que um grupo francês adquire ou assume a gestão de um ativo português com qualidade de base mas desempenho aquém do seu potencial e, através da introdução de disciplina de gestão, ambição comercial e integração em redes europeias, **o transforma numa plataforma de escala, eficiência ou liderança setorial**. O valor criado não resulta apenas do capital investido, mas da capacidade de operar, profissionalizar e reposicionar o ativo numa lógica de maior competitividade e projeção internacional.

“ Vimos uma oportunidade de otimizar a performance de uma empresa pública para maximizar o potencial de interconectividade.”

Thierry Ligonnière

Presidente dos Conselheiros do Comércio Exterior de França em Portugal, CEO da ANA Aeroportos de Portugal

3.1.1. A VINCI / ANA AEROPORTOS: A DESCOLAGEM DOS AEROPORTOS PORTUGUESES ATRAVÉS DE ESCALA E EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Em 2013, num contexto pós-crise financeira, de venda de ativos e de capacidade limitada do Estado para investir, a Vinci adquiriu a concessão de 50 anos dos 10 aeroportos portugueses por 3 mil milhões de euros. O ativo de partida era relevante, mas subescalado: em 2012, os aeroportos portugueses registavam cerca de 30 milhões de passageiros e uma margem EBITDA de 38%. Em 2024, a escala é outra: 72 milhões de passageiros, um aumento de 142% face a 2012; receitas de cerca de 1,3 mil milhões de euros, mais 188% face a 2013; e margem EBITDA de 68%. A Vinci não viu apenas um ativo disponível; viu uma oportunidade de otimizar a performance de uma empresa pública que não estava ainda a potenciar conectividade. A mudança assentou menos numa rutura operacional, já que havia bons profissionais nessa componente, e mais numa transformação da lógica de negócio: trabalho com as companhias aéreas tratadas como parceiras, profissionalização dos

processos comerciais, abordagem rigorosa à gestão económica e capacidade de projetar a plataforma portuguesa em concursos noutros países. Hoje, a relevância estratégica da ANA é enorme: cerca de 95% dos turistas entram pela plataforma ANA. O impacto vai além das métricas financeiras. A ANA emprega diretamente 1.152 pessoas. No plano ambiental, seis aeroportos portugueses, Lisboa, Porto, Faro, Madeira, Ponta Delgada e Beja, obtiveram a certificação de carbono ACA do ACI, colocando três deles entre os dez primeiros aeroportos do mundo nesta acreditação. Entre 2023 e 2024, o consumo de energia caiu 2%, o consumo de gás natural recuou 12% e o consumo de água por passageiro reduziu-se 5%. A dimensão social completa o quadro: através do programa VINCI para a Cidadania, foram apoiados 16 projetos nas áreas de mobilidade, emprego e habitação, com 372 mil euros em donativos. (ANA, Relatório de Impacto Socioeconómico 2024).

“ Portugal pode funcionar como porta de entrada para investimento de longo prazo, sobretudo quando existem grandes programas públicos de infraestrutura.”



Sérgio Soares

CEO

Transdev Portugal

3.1.2. TRANSDEV: DA CONCESSÃO PÚBLICA À CONSOLIDAÇÃO DE UM SETOR

A Transdev oferece um segundo exemplo desta lógica. A entrada em Portugal ocorreu em 1997, através do concurso do Metro do Porto, que funcionou como porta de entrada do grupo. Sérgio Soares sublinha que grandes programas públicos de infraestrutura podem funcionar como catalisadores de investimento estrangeiro de longo prazo. Desde então, a presença da Transdev evoluiu por consolidação de PME familiares e alargamento progressivo da atividade a outras áreas da mobilidade. A empresa identifica dois impactos principais da sua presença em Portugal: o desenvolvimento do Metro do Porto, hoje um dos serviços públicos com maior apreciação positiva do país, e a profissionalização do setor rodoviário através dos novos contratos públicos e autoridades de transporte.

Em ambos os casos, o padrão é semelhante. O operador francês entra num ativo ou setor com qualidade de base, mas com margem de melhoria significativa; introduz disciplina de gestão, ambição operacional e maior foco comercial; e transforma essa base numa plataforma mais escalável e mais eficiente. Em certos setores, o capital francês cria mais valor quando não se limita a financiar, mas opera, profissionaliza e integra.

É esta capacidade de transformação que torna este primeiro arquétipo especialmente relevante para compreender o impacto francês na competitividade portuguesa.

CAMPEÃO SETORIAL DOIS CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DE ATIVOS

ANZ
AEROPORTOS
DE PORTUGAL

POWERED BY VINCI AIRPORTS

CONCESSÃO DOS 10 AEROPORTOS
PORTUGUESES (2013)

3 MIL M€
Valor da concessão

50 ANOS
Duração

10
Aeroportos

transdev
the mobility company

ENTRADA VIA METRO DO PORTO
(1997)

1997
Ano de entrada

METRO DO PORTO
Porta de entrada

CONSOLIDAÇÃO
De concessão a setor

3.2. CADEIA DE VALOR INTEGRADA: QUANDO PORTUGAL DEIXA DE SER APENAS FORNECEDOR E SOBE NA ESPECIALIZAÇÃO

AUTOMÓVEL

1,3 MIL M€
Exportações para França (2024)
— 3.º destino, quota ~19%

AERONÁUTICA

0 → 25%
Airbus Atlantic: parte da produção global de subconjuntos feita em Portugal até 2026

NÍVEL 4 → 1
Wipro Lauak: de fornecedor de baixo nível a fornecedor de topo, em 20 anos

O **segundo** arquétipo é o da **integração em cadeias de valor francesas e europeias**.

Aqui, o ponto central não é a propriedade do ativo, mas o facto de Portugal se afirmar como parte funcional de cadeias produtivas mais amplas, fornecendo componentes, serviços especializados, engenharia ou operações críticas.

O caso mais evidente continua a ser o **automóvel**. França é o 3.º maior destino das exportações portuguesas de automóveis e componentes, com cerca de 1,3 mil milhões de euros em 2024 e uma quota próxima de 19% nesse universo exportador. Em Mangualde, cerca de 95,5% da produção automóvel destina-se à exportação, o que confirma o papel de Portugal como base produtiva inserida em plataformas mais vastas.

Fonte: estudo Portugal–França, 2024–2026



“ Passámos de uma lógica de *low cost* para uma lógica de *best cost*. ”

Armando Gomes

Director Geral

Wi Pro Lauak Portuguesa

A **aeronáutica** é outro caso relevante porque sinaliza subida de valor. A Airbus Atlantic Portugal prevê que, em 2026, cerca de 25% da sua produção global de subconjuntos aeronáuticos seja fabricada em Portugal, passando de zero para um quarto da produção em apenas quatro anos. O investimento direto em Santo Tirso em 2022 e 2023 foi de cerca de 47 milhões de euros. A este investimento junta-se a presença funcional da Airbus em Portugal, com cerca de 1.000 pessoas em Lisboa em funções de finanças, RH, compras, IT e jurídico. Portugal entra, assim, não apenas na manufatura, mas também nas funções que organizam e suportam a cadeia.

A experiência da Wi Pro Lauak ajuda também a perceber esta dinâmica no plano industrial. O grupo está a reforçar competências para passar de fornecedor de nível 4 para fornecedor de nível 1, num movimento assente em vinte anos de aprendizagem e numa maior exigência de formação. A lógica é explícita: à medida que a diferença de custos entre França e

Portugal se reduz, deixa de fazer sentido competir apenas em peças simples e de baixo valor.

O eixo competitivo passa a ser outro, o da proximidade ao cliente, maior sofisticação do produto, reforço de competências e uma transição de uma lógica de *low cost* para uma lógica de *best cost*. Este é, em muitos aspetos, o retrato mais nítido do que significa subir na cadeia de valor no eixo Portugal–França.

O eixo dos serviços qualificados e centros de competência reforça esta leitura. O iIRH (Instituto de Informação em Recursos Humanos), principal plataforma portuguesa de referência na área da gestão de pessoas e promotora de estudos especializados sobre o mercado de trabalho, é explícito ao afirmar que, em grupos franceses de referência, Portugal deixou de ser apenas destino de *nearshore* para passar a funcionar como nó de expertise europeia. Casos como o do BNP Paribas, o da Natixis ou o da Euronext ilustram bem esta passagem, de execução para expertise, de custo para capacidade.

AIRBUS



BNP PARIBAS



NATIXIS

ALGUNS EXEMPLOS DE CENTROS DE COMPETÊNCIAS PRESENTES EM PORTUGAL

EMPRESA	PRESEÇA EM PORTUGAL	FUNÇÃO
BNP Paribas	10.000 colaboradores	Serviços Financeiros e Tecnologia
Natixis (Grupo BPCE)	3.000 colaboradores 46 nacionalidades	Serviços Financeiros e Tecnologia
Euronext	500 colaboradores Porto	3.ª Maior Localização Mundial
Airbus GBS	1.300 especialistas Lisboa e Coimbra	Finanças, Tecnologia e Engenharia

A margem de progressão continua a estar na densificação desta integração.

3.3. CAPITAL PRODUTIVO E RECIPROCIDADE ESTRATÉGICA: QUANDO O INVESTIMENTO CRIA CAPACIDADES E NOS DOIS SENTIDOS

O **terceiro** arquétipo, o **capital produtivo e reciprocidade estratégica**, reúne por um lado, casos em que o investimento francês cria ou transforma capacidade económica em Portugal; e, por outro, casos em que empresas portuguesas começam também a afirmar-se em França com presença industrial, comercial ou tecnológica própria.

O exemplo mais recente é o da BPCE / Novo Banco. A aquisição, concluída em 2026, é a maior operação transfronteiriça na banca da zona euro na última década, com valor de cerca de 6,7 mil milhões de euros. O mais relevante é o efeito estratégico: Portugal torna-se o 2.º mercado doméstico do BPCE na banca de retalho, a seguir à França, articulando-se com a presença já muito forte da Natixis no Porto.

Não é apenas compra de um ativo; é reconfiguração da importância estratégica do país dentro do grupo.

Também o setor agroalimentar oferece exemplos claros. A Lactalis reforçou de forma relevante a sua base produtiva em Portugal, elevando o perímetro português para cerca de 800 colaboradores e várias unidades industriais (*Supply Chain Magazine*). A Auchan, por seu lado, abriu em 2025, na Venda do Pinheiro, a sua primeira unidade de produção alimentar a nível mundial, sinalizando uma passagem do papel clássico de distribuição para um papel também produtivo. Estes casos mostram que Portugal pode ser mais do que mercado final para grupos franceses: pode ser base produtiva, industrial e operacional.

Mas este arquétipo não se esgota no investimento francês em Portugal. Inclui também sinais de reciprocidade portuguesa em França,

evidenciando que a bilateralidade começa a ganhar dois sentidos reais. Dificilmente haverá simetria entre os fluxos mas é justo reconhecer que Portugal já não entra apenas como localização de acolhimento e que, em certos setores, começa também a afirmar-se como origem de investimento, tecnologia, marca e capacidade industrial.

O caso da Renova ajuda a tornar esta lógica mais concreta. A entrada em França foi construída não apenas por geografia, mas pela proximidade a grandes clientes franceses, pelo trabalho de marca e pela capacidade de adaptar a proposta de valor à rede do cliente e ao consumidor final. A estratégia assentou em qualidade irrepreensível, adaptação comercial e presença industrial local. França surge, neste caso, não apenas como mercado final, mas como plataforma a partir da qual a empresa olha para outros mercados europeus, incluindo a Alemanha. Mais do que exportar para França, trata-se de construir relevância em França.

Casos como Logoplaste, Corticeira Amorim, Pestana e, de forma particularmente significativa, Tekever, mostram que esta reciprocidade pode assumir formas muito diferentes: indústria, hotelaria, tecnologia e defesa.

No caso da Tekever, o compromisso com França acelerou. Anunciado durante o evento Choose France 2026, o investimento total foi elevado para 200 milhões de euros ao longo de cinco anos. A empresa conta já com 100 colaboradores em França, com sede estabelecida em Toulouse e uma unidade industrial em desenvolvimento em Cahors, atingindo assim, com dois anos de antecedência, o objetivo inicialmente definido. Trata-se de um dos casos mais significativos de implantação industrial e tecnológica portuguesa em França: não está apenas em causa exportar produtos, mas sim construir capacidades de produção e de defesa em território francês.

A EDP¹ representa um vetor diferente, mas igualmente relevante: o da energia renovável como plataforma de investimento bilateral. Também anunciado no Choose France 2026, o compromisso da empresa é investir mais de mil milhões de euros em França até 2030, com o objetivo de construir um gigawatt de capacidade em energia eólica, solar e por baterias. Este investimento será concretizado através da EDP Renováveis e da Ocean Winds, parceria com a francesa Engie, o que confere ao projeto uma dimensão de cocriação industrial entre os dois países.

Em todos estes casos, a lógica já não consiste apenas em exportar para França, mas também em implantar capacidades, adquirir ativos, construir uma marca ou utilizar França como plataforma europeia.

¹ A EDP Renováveis tem sede em Madrid, mas é uma subsidiária controlada pelo Grupo EDP, de origem portuguesa. Os investimentos da EDPR em França são contabilizados como investimento internacional de um grupo português, ainda que a entidade operacional esteja domiciliada em Espanha. A atribuição como caso de reciprocidade portuguesa é, por isso, analiticamente justificada, mas com esta nuance.

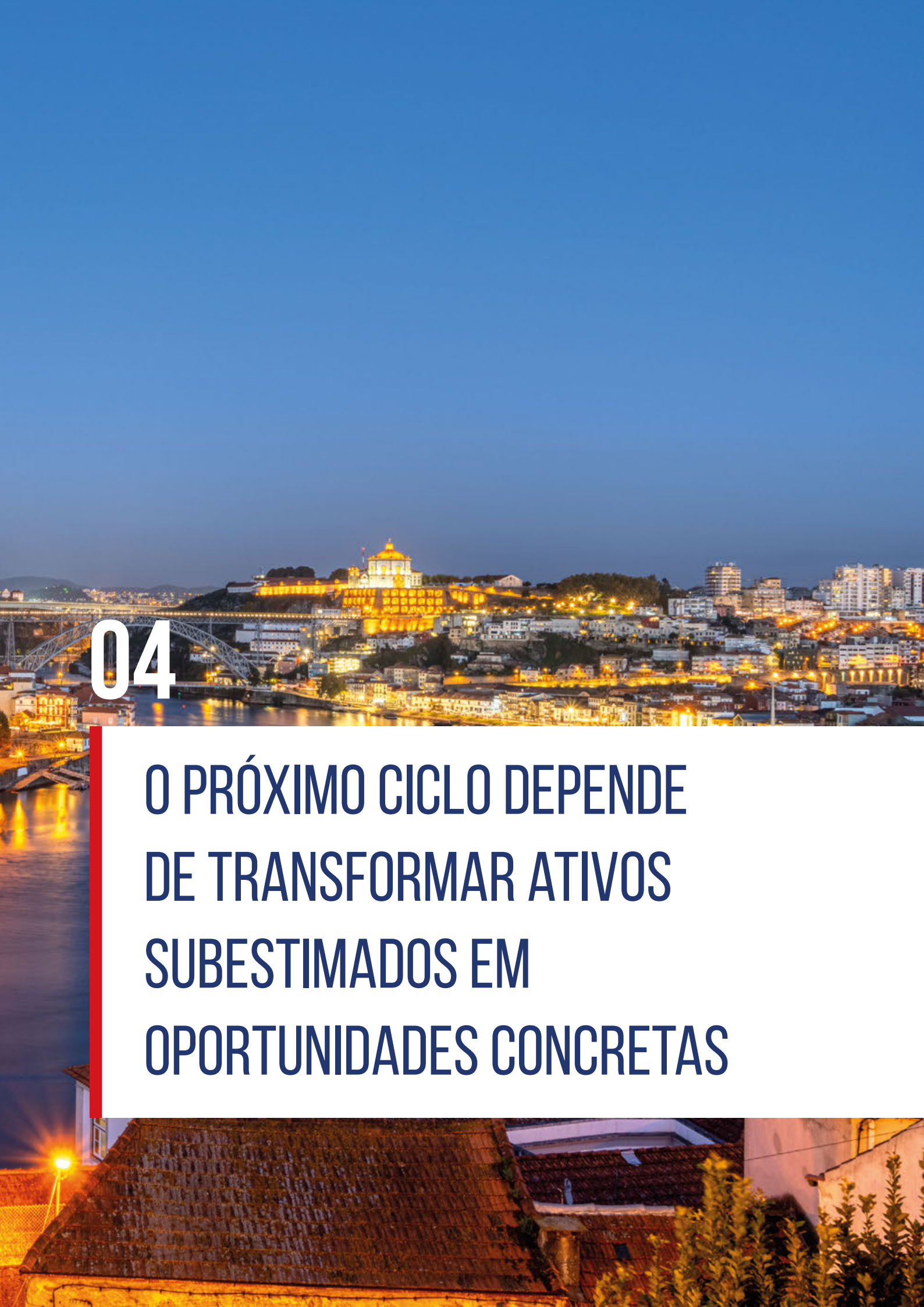


3.4. O QUE OS TRÊS ARQUÉTIPOS MOSTRAM

Os três arquétipos apontam para a mesma conclusão: a relação Portugal–França **já não deve ser lida apenas pelos seus fluxos agregados**. Deve ser lida pela sua capacidade de gerar transformação de ativos, integração produtiva e criação de novas capacidades. Isso é visível em aeroportos, mobilidade, indústria, serviços qualificados, banca, agroalimentar, tecnologia e, de forma ainda emergente, em investimentos portugueses em França.

O padrão comum tem sido este: sempre que capital, competências e escala se encontram num quadro de execução credível, a relação bilateral produz valor económico acima do que uma leitura puramente comercial faria supor. A **questão já não é saber se a relação funciona. É perceber como levar mais setores e mais empresas a operar segundo estes padrões, e dos dois lados da relação.**



A nighttime photograph of Rio de Janeiro, Brazil. The city is illuminated with warm yellow lights, with the Christ the Redeemer statue and the surrounding hills visible in the background. A bridge is visible on the left side of the image. The sky is a deep blue.

04

O PRÓXIMO CICLO DEPENDE
DE TRANSFORMAR ATIVOS
SUBESTIMADOS EM
OPORTUNIDADES CONCRETAS

Portugal tem ativos reais, vários deles já reconhecidos por quem opera no terreno, mas continua a ter dificuldade em convertê-los à velocidade desejável em investimento executado, escala e cocriação de valor.

O problema não é falta de atributos; é a forma desigual como esses atributos se traduzem em confiança, execução e continuidade. Por isso, antes de falar das oportunidades, importa reconhecer com clareza os **bloqueios estruturais** que continuam a penalizar o país.

“O principal bloqueio ao investimento não é ausência de ativos, mas dificuldade do Estado em decidir, coordenar e executar tecnicamente.”

Sérgio Soares

CEO

Transdev Portugal

4.1. ANTES DAS OPORTUNIDADES, OS BLOQUEIOS: O QUE CONTINUA A TRAVAR PORTUGAL

Três obstáculos surgem de forma

particularmente recorrente: a segurança jurídica e os procedimentos administrativos, as infraestruturas e a mobilidade, bem como a retenção de talento num mercado de trabalho cada vez mais pressionado. Estes obstáculos não anulam as vantagens do país, mas reduzem a velocidade com que essas vantagens se transformam em projetos, em empregos de maior valor acrescentado e em investimentos duradouros.

O **primeiro** tema diz respeito à segurança jurídica e aos procedimentos administrativos. Apenas 6,3% dos quadros internacionais inquiridos identificam o ambiente jurídico como um fator de atratividade do país, o que representa a terceira pontuação mais baixa entre os 15 indicadores medidos. (IMD World Competitiveness Yearbook 2024). Do mesmo modo, menos de metade dos respondentes ao Executive Opinion Survey 2024 consideram Portugal um ambiente “favorável aos negócios” (IMD World Competitiveness Yearbook 2024).

Portugal continua a ser exigente na passagem da intenção à execução, nomeadamente devido a alguma imprevisibilidade e a procedimentos que podem parecer complexos, com prazos de emissão de autorizações considerados desajustados face às necessidades das empresas. Esta realidade pode dissuadir ou atrasar investimentos em setores regulados, industriais, infraestruturais ou tecnologicamente mais exigentes.

Num contexto em que Portugal aspira a ser mais do que uma simples base de execução, a previsibilidade jurídica deixa de ser um detalhe institucional para se tornar uma condição de competitividade.

O Governo assumiu esta prioridade e apresenta uma folha de rota ambiciosa para simplificar e digitalizar os serviços públicos. O **segundo** tema diz respeito às infraestruturas logísticas e multimodais.

Como assinala Sérgio Soares, presidente do conselho de administração da Transdev Portugal, “Portugal pode servir de porta de entrada para investimentos de longo prazo, sobretudo quando existem grandes programas públicos de infraestrutura”; o que implica precisamente que a ausência desses programas limita o potencial de atração.

QUATRO BLOQUEIOS ESTRUTURAIS TRAVAM A PASSAGEM DE ATRATIVIDADE A EXECUÇÃO

1

JUSTIÇA E SEGURANÇA JURÍDICA

Lentidão e imprevisibilidade em processos complexos dissuadem investidores de horizonte longo

3

INFRAESTRUTURAS E MOBILIDADE

Fragilidades em ferrovia, articulação logística e constrangimentos multimodais limitam o potencial

2

LICENCIAMENTO E DECISÃO PÚBLICA

Dificuldade do Estado em decidir, coordenar e executar tecnicamente atrasa a passagem da intenção à execução

4

RETENÇÃO DE TALENTO

Dificuldade de contratação, fuga de talento e contexto demográfico pressionam um ativo-chave

Portugal dispõe de ativos sólidos, a começar por Sines, mas isso não elimina as fragilidades no domínio ferroviário, na coordenação logística e em algumas limitações aeroportuárias e multimodais. Portugal está bem posicionado em matéria de mobilidade elétrica individual, mas continua atrasado nos domínios da ferrovia, da eletrificação e da oferta de transportes públicos. Sem investimentos significativos nos próximos 10 a 15 anos, o país terá dificuldade em acompanhar plenamente a transição energética do setor.

O desafio reside aqui na densidade insuficiente das infraestruturas de apoio, tanto para as cadeias económicas como para a mobilidade quotidiana do talento.

O **terceiro** obstáculo reside na pressão exercida sobre a retenção de talento qualificado, agravada pelas dificuldades de recrutamento, pela fuga de talento e pelo contexto demográfico. A qualidade do talento português surge sistematicamente como uma vantagem, mas a sua retenção é igualmente citada com frequência como uma fragilidade. Segundo Arnaud Havard, CEO da Rubis Energia Portugal: “Portugal passou de um ‘mercado de empregadores’ para um ‘mercado de empregados’, num contexto em que a expansão dos centros de serviços partilhados e das funções europeias num mercado relativamente

pequeno aumentou a pressão salarial e reduziu a disponibilidade de perfis qualificados.”

Em resumo, Portugal continua a atrair operações graças à qualidade da sua mão de obra, mas enfrenta uma pressão crescente para reter os perfis que tornam essas operações mais sofisticadas. Esta pressão não resulta apenas da concorrência internacional por perfis técnicos. Resulta também da concentração geográfica do emprego qualificado, do custo de vida nas áreas metropolitanas e da fraca articulação entre habitação, transportes públicos e polos de emprego. Talento, habitação e mobilidade fazem, por isso, hoje parte da mesma equação de competitividade.

Reconhecer estes obstáculos não enfraquece a proposta de valor do país. Pelo contrário: permite abordá-la com maior credibilidade. Portugal não se tornará mais sólido ignorando as suas limitações. Tornar-se-á mais sólido se souber combinar os seus ativos com um programa orientado para remover progressivamente os bloqueios que mais pesam sobre a execução e a confiança.

A **primeira** oportunidade **não é “sustentabilidade” em abstrato**. É a possibilidade de converter um perfil energético relativamente favorável numa **vantagem económica concreta** em atividades onde carbono, energia e financiamento importam para a decisão.

“

Sem sustentabilidade, não há empresas viáveis a longo prazo”

Nathalie Ballan

Administradora | Divisão Business Development, The Equator Company



**SINES
1,2 GW**

Capacidade anunciada de data centers, ancorada no cabo submarino EllaLink

4.2. TRANSFORMAR O MIX ENERGÉTICO E A SUSTENTABILIDADE EM VANTAGEM ECONÓMICA CONCRETA

Parece hoje resultar claro que o mix energético português já influencia decisões estruturais, como a instalação de *data centers*. Porém, a transição energética exige uma leitura sem excesso de otimismo: os horizontes são longos e os business cases nem sempre são evidentes. Portugal está bem posicionado em vários temas ligados à transição energética, mas é preciso distinguir entre o que faz sentido económico, o que é tecnicamente viável e o que avança sobretudo por disponibilidade de financiamento.

Portanto, a oportunidade parece mais forte em ecossistemas intensivos que combinam perfil energético e necessidade de mão-de-obra qualificada, nomeadamente engenheiros. A energia relativamente descarbonizada ajuda a reduzir emissões, melhorar posicionamento ESG, facilitar financiamento verde ou tornar uma localização mais competitiva.

É aqui que a sustentabilidade pode deixar de ser um argumento reputacional e passar a ser um argumento económico. Portugal dispõe de competências reais no domínio das energias renováveis e beneficia do facto de estar na vanguarda em certos segmentos, o que lhe pode dar vantagem em novas fileiras ligadas à transição energética.

O biometano e outras novas moléculas energéticas merecem atenção especial. O seu potencial não decorre apenas da agenda ESG, mas da possibilidade de dar origem a cadeias industriais, infraestruturas e competências exportáveis num contexto europeu de descarbonização e segurança energética. Se Portugal conseguir combinar recursos, competências técnicas, ativos logísticos e rapidez de execução, esta frente poderá transformar-se numa oportunidade industrial concreta, e não apenas numa promessa associada à transição.



Sines combina geografia, conectividade, energia e escala numa plataforma digital e energética

GEOGRAFIA ATLÂNTICA

Posição de ligação ao Atlântico e a mercados terceiros

CABOS SUBMARINOS

EllaLink e conectividade digital de escala europeia

ENERGIA

Base renovável competitiva para atividades intensivas

ESCALA

Ativo de importância desproporcionada num país pequeno

4.3. SINES, CONECTIVIDADE E O POTENCIAL DOS DATA CENTERS

O caso de **Sines merece tratamento próprio** porque combina vários dos atributos mais distintivos do país: geografia atlântica, cabos submarinos, energia e escala. É de sublinhar o papel do EllaLink e da capacidade anunciada de 1,2 GW associada ao campus de *data centres* que conferem relevância muito específica a Sines pelo facto de os cabos de dados entrarem na Europa por ali. Este é o tipo de ativo que não deve ser diluído numa narrativa geral sobre infraestruturas: é um ativo raro e com valor europeu.

A oportunidade aqui é dupla. Primeiro, consolidar Sines como plataforma digital e energética de escala europeia, e não apenas como porto ou ativo logístico tradicional. Segundo, usar esse caso como demonstração de que Portugal pode criar vantagens muito concretas quando combina geografia, energia e execução.

Num país com escala limitada, ativos desta natureza têm importância desproporcionada: não valem apenas pelo volume local que geram, mas pela possibilidade de reposicionar o país em cadeias europeias de energia, dados e conectividade. A oportunidade não precisa de ser apresentada em tom maximalista; basta mostrá-la como um ponto em que Portugal fala diretamente a tendências europeias críticas: soberania digital, dados, energia e conectividade atlântica.

4.4. CLUSTERS INDUSTRIAIS E DE ENGENHARIA COM MAIOR DENSIDADE

Portugal cria mais valor quando deixa de ser apresentado genericamente e passa a ser lido a partir dos seus *spikes*, *i.e.*, as áreas em que é verdadeiramente forte. Esta formulação é útil porque desloca a análise de uma lista de atributos para uma lógica de combinações vencedoras. Automóvel, aeronáutica, engenharia avançada, *shared services* de maior valor, são alguns segmentos em destaque.

Também o setor ferroviário, ainda que numa perspetiva diferente, pode aqui ser enquadrado. Hoje surge sobretudo como fragilidade infraestrutural, mas pode igualmente tornar-se oportunidade industrial e tecnológica se Portugal conseguir articular modernização da rede, *procurement* mais inteligente e desenvolvimento de competências em engenharia, manutenção, sistemas e mobilidade de baixo carbono.

Nestes setores, e particularmente onde inovação, capacidade de adaptação e agilidade de execução empresarial sejam relevantes, Portugal é *percebido como “laboratório operacional”* particularmente útil para testar soluções escaláveis.

A dimensão do país, tal como já foi referido, não tem de ser limitação; pode ser também vantagem quando combinada com densidade técnica e capacidade de iteração.

E, de facto, à medida que a diferença de custos entre Portugal e outros mercados se reduz, deixa de ser sustentável competir apenas em segmentos simples ou pouco diferenciados. **O reforço de competências, a aproximação ao cliente e a subida para produtos mais acabados e sofisticados tornam-se, assim, condições de sobrevivência e crescimento.** O futuro dos clusters industriais portugueses não está em arbitragem salarial simples, mas em proximidade, qualidade, competência e capacidade de resposta.

Não obstante, a ausência de grandes grupos nacionais limita o efeito de arrastamento sobre empresas menores, precisamente porque são muitas vezes as empresas âncora que estruturam ecossistemas, puxam fornecedores e elevam padrões de exigência. A formulação “as grandes empresas atraem as pequenas consigo” deve ser lida, aqui, como chave de política económica que encare o desafio de transformar e criar ecossistemas mais densos, com maior capacidade de retenção de valor, maior integração de PME e mais funções de engenharia, produto e decisão.

Esta linha liga-se diretamente a um dos temas centrais do estudo: de Portugal para a Europa. O passo seguinte poderá passar por **usar Portugal para concentrar funções de maior valor** (expertise, engenharia, dados, produto, *compliance*, *procurement* estratégico) **que depois irradiem para perímetros europeus mais amplos.**



Competências em água e vertentes offshore, ainda pouco exploradas, com potencial de co-intervenção

4.5. ÁGUA, ECONOMIA AZUL E CO-INTERVENÇÃO EM MERCADOS TERCEIROS

Algumas das oportunidades mais interessantes da relação Portugal–França **não são apenas domésticas**. Também a **economia azul e as vertentes offshore** podem ser vistas como potenciais ainda pouco explorados. Há, nestas áreas, competências reais, pouco visíveis no exterior, mas com relevância crescente na Europa e fora dela.

A este contexto soma-se a dimensão de **mercados terceiros**, sobretudo **lusófonos**, e a importância de Portugal como porta de acesso à lusofonia. Esta é uma oportunidade particularmente interessante porque tira a bilateralidade de uma leitura puramente intraeuropeia e **mostra como o par Portugal–França pode gerar valor fora de si próprio**. Ganha ainda mais relevância quando combinada com setores onde Portugal já dispõe de ativos físicos ou competências distintivas (energia, portos, engenharia, água, infraestruturas e operações em espaços lusófonos).



Cooperação em fileiras técnicas que atua sobre um ativo e sobre um bloqueio em simultâneo



Portugal como porta de acesso à lusofonia, tirando a bilateralidade de uma lógica puramente doméstica

4.6. FORMAÇÃO TÉCNICA, RETENÇÃO E TALENTO ORIENTADO À PROCURA

Se a retenção de talento é um bloqueio, **também pode ser lida como oportunidade de cooperação.**

Esta agenda é especialmente importante porque é uma das poucas capazes de **atuar ao mesmo tempo sobre um ativo e sobre um bloqueio**: melhora a proposta de valor humana e reduz o risco de escassez. Numa economia em que os perfis mais procurados se concentram cada vez mais em tecnologia, finanças, engenharia, dados e operações internacionais, a capacidade de formar, requalificar e reter talento em função da procura concreta das empresas deixa de ser apenas política educativa e passa a ser política industrial. E, no contexto português, essa política industrial tem hoje de ser pensada em conjunto com habitação, mobilidade e sustentabilidade do custo de vida para a classe média qualificada.

4.7. OPORTUNIDADES SIM, MAS EXECUÇÃO É CHAVE

Portugal tem oportunidades reais, várias delas já visíveis no terreno, mas **a sua materialização depende menos de novas narrativas do que da capacidade de resolver problemas de execução.**

Num país que já provou ter estabilidade, talento e capacidade de adaptação, o verdadeiro teste passa menos por descobrir novos argumentos e mais por conseguir executar melhor sobre os que já existem.





05

CONCLUSÕES E AGENDA DE AÇÃO

A relação Portugal–França é hoje mais densa, mais funcional e mais económica do que a leitura clássica de comércio e IDE deixava perceber. A bilateralidade já assenta em presença produtiva francesa profundamente ancorada em Portugal, em cadeias de valor integradas, em centros de competência e, ainda que de forma mais modesta, em sinais de reciprocidade portuguesa em França. O que emerge não é uma relação marginal entre dois países próximos. É uma relação com massa crítica suficiente para ser tratada como **parceria de competitividade**.

“É fundamental construir agendas comuns França–Portugal para o talento, adaptando as fileiras às necessidades das empresas que criam emprego em França e em Portugal.”

Diane Fattelay

Chefe do Serviço Económico da
Embaixada de França em Portugal

5.1. CINCO CONCLUSÕES

A RELAÇÃO JÁ EXISTE COMO INTEGRAÇÃO PRODUTIVA RELEVANTE

França é investidor, empregador, operador e integrador de cadeias de valor em Portugal; Portugal é fornecedor, base humana, plataforma operacional e, em alguns casos, já parceiro de expertise. A presença de grupos franceses em serviços, indústria, infraestruturas e operações reguladas já alterou de forma concreta a estrutura económica da relação.

PORTUGAL TEM UMA PROPOSTA DE VALOR MAIS RICA DO QUE A LEITURA DE “BASE DE CUSTO” SUGERE

País, Pessoas e Plataforma não são slogans, são uma combinação coerente de estabilidade, talento, qualidade de vida, energia, conectividade e funcionalidade europeia. Mas esses ativos não são autoexecutáveis. Sem capacidade de retenção, sem velocidade administrativa e sem melhor articulação entre habitação, mobilidade e polos de emprego qualificado, parte do valor potencial perde-se antes de chegar a investimento concretizado.

OS CASOS DE SUCESSO JÁ MOSTRAM PADRÕES REPLICÁVEIS

Vinci / ANA, Transdev, Airbus, Natixis, Euronext, BPCE / Novo Banco e vários casos industriais mostram que a relação já produz valor replicável. E, do lado português, casos como Renova e TEKEVER demonstram que também é possível entrar em França com implantação, escala e criação de valor.

O PRÓXIMO CICLO NÃO SERÁ GANHO APENAS POR MAIS VOLUME

Mais comércio ou mais IDE, por si só, não chegam. O verdadeiro ganho está em concentrar, a partir de Portugal, funções de maior valor acrescentado e criar valor, em Portugal e noutros países, a partir daí.

ATUAR SOBRE OS TRAVÕES ESTRUTURAIS POTENCIA OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

O reforço da eficiência dos procedimentos judiciais e administrativos, a melhoria da conectividade e a capacidade de reter talento constituem importantes reservas de crescimento que importa transformar para explorar novas oportunidades.

5.2. FRENTES DE AÇÃO PRIORITÁRIAS

Passar de uma lógica relacional para uma agenda setorial clara

Acelerar a integração das PME portuguesas e a sua entrada em França

Remover bloqueios de execução com mais previsibilidade pública

Ligar melhor talento, formação técnica e cadeias de valor

Concentrar esforço em clusters com escala e vocação europeia

5.2.1. EVOLUÇÕES DO QUADRO PORTUGUÊS FAVORÁVEIS AOS INVESTIMENTOS

LIGAR MELHOR TALENTO, FORMAÇÃO, HABITAÇÃO E MOBILIDADE

A cooperação em matéria de formação profissional, fileiras técnicas e programas coconcebidos entre empresas, universidades e o sistema de formação profissional é um dos eixos mais exploráveis. Mas este programa deve ser alargado: o talento e a sua retenção dependem cada vez mais de condições de vida concretas, em particular de habitação acessível e de uma mobilidade eficaz entre as zonas residenciais e os polos de emprego qualificado.

Este tema é hoje central porque Portugal continua a atrair polos e funções internacionais, mas a pressão sobre o custo de vida, os transportes e a retenção de talento pode comprometer esta vantagem. Para sustentar a proposta de valor portuguesa, é necessário tratar talento, habitação e mobilidade como um único programa de competitividade.

CONCENTRAR ESFORÇOS EM POLOS ONDE ENERGIA, TALENTO, INOVAÇÃO E ESCALA JÁ SE COMBINAM

A melhor forma de evitar a dispersão é concentrar esforços nos ecossistemas em que Portugal já apresenta ativos sólidos: Sines e os centros de dados;

o automóvel e a mobilidade; a aeronáutica e o software; os serviços partilhados de maior valor acrescentado; certos segmentos industriais intensivos em energia; a água e a economia azul.

À medida que o diferencial de custos se reduz, a sustentabilidade competitiva depende menos do “low cost” e mais do “best cost”, da proximidade ao cliente e da sofisticação do produto. Os grandes grupos desempenham um papel determinante na densificação destes polos, porque atuam como âncoras que arrastam consigo fornecedores e pequenas empresas.

ULTRAPASSAR OS OBSTÁCULOS À EXECUÇÃO ATRAVÉS DE MAIOR PREVISIBILIDADE PÚBLICA E DE MAIS ESPAÇO PARA A INOVAÇÃO

A prossecução da agenda governamental de simplificação, através de procedimentos acelerados, do recurso crescente ao digital e à IA, mas também do reforço das capacidades técnicas do Estado e dos reguladores, permitirá melhorar a atratividade do país junto dos investidores.

Em paralelo, a atual reforma do Código dos Contratos Públicos representa outra oportunidade, que poderá permitir dar mais espaço a propostas inovadoras.

5.2.2. DOMÍNIOS DE AÇÃO PRIORITÁRIOS NA COOPERAÇÃO BILATERAL

PASSAR DE UMA LÓGICA RELACIONAL PARA UMA AGENDA SETORIAL CLARA

A relação entre Portugal e França é suficientemente madura para deixar de ser tratada apenas como uma boa relação económica bilateral e passar a ser organizada em torno de prioridades concretas: automóvel e mobilidade, aeronáutica e software embarcado, serviços partilhados de nova geração, energia e redes, água e economia azul, centros de dados e conectividade, defesa e tecnologias de duplo uso.

O objetivo já não é apenas atrair empresas, mas aprofundar a capacidade de exercer, a partir de Portugal, funções de maior valor acrescentado. Esta orientação corresponde diretamente à ambição “de Portugal para a Europa”, já hoje visível em vários polos e centros de competência instalados no país.

ACCELERAR A INTEGRAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS NAS CADEIAS DE VALOR FRANCESAS E APOIAR ESTRATÉGIAS PORTUGUESAS DE ENTRADA EM FRANÇA.

A maior margem de progressão da relação continua a estar na densificação económica: mais procurement local, mais integração de fornecedores, mais co-engenharia e maior participação de empresas portuguesas em ecossistemas franceses. Mas a bilateralidade não se esgota aí.

É necessária uma leitura mais fina das estratégias possíveis de entrada (nicho, cliente âncora, parceria, presença industrial local, rede comercial, diferenciação de produto) e responder diretamente ao desafio “David vs Golias”: como competir em França com menos escala de origem, mas mais foco, especialização e capacidade de adaptação.





5.3. O QUE SERIA UM BOM RESULTADO NOS PRÓXIMOS 24–36 MESES

UM BOM RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS DOIS A TRÊS ANOS NÃO SERIA “MAIS PROXIMIDADE” EM ABSTRATO.

SERIA ALGO MAIS CONCRETO:



dois ou três polos bilaterais claramente prioritários, centrados na energia, na indústria avançada, nos dados ou na mobilidade;



um programa franco-português dedicado ao talento técnico e às competências;



um mecanismo visível de integração das PME portuguesas nos concursos públicos franceses e nas cadeias de valor dos grandes grupos;



prosseguir a promoção de França junto dos investidores portugueses, de modo a permitir a implantação de novas empresas portuguesas em França;



uma agenda clara para Portugal, partilhada com os investidores internacionais, que permita orientar melhor as necessidades do país, posicionar melhor as empresas francesas e reforçar a competitividade mútua.





ESTUDOS DE CASO

Renova

SAINT-YORRE (AUVERGNE-RHÔNE-ALPES)

Primeira unidade industrial da Renova fora de Portugal — França como mercado e plataforma de escala europeia

ENTRADA

2016

(site industrial reconvertido)

INVESTIMENTO

>€35 M

acumulado em França (pré-3ª linha)

2ª linha €6 M · 3ª linha €12 M · inicial não divulgado

O QUE FIZERAM EM FRANÇA

- Unidade de transformação de tissue (papel higiénico e rolos de cozinha)
- 2017: 2ª linha duplica capacidade
2024/25: 3ª linha

ÂNGULO ESTRATÉGICO

- Proximidade a clientes em França e Norte da Europa;
França como base de expansão europeia

RESULTADOS

- **Única fábrica fora de Portugal**
~30.000 t/ano com 3ª linha
~20 novos empregos

MENSAGEM-CHAVE

França como mercado + plataforma industrial para escala europeia, com lógica de marca, proximidade ao cliente e implantação local e não apenas exportação.

Logoplaste

ENTRADA INDUSTRIAL WALL-TO-WALL EM FRANÇA

Entrada por integração industrial junto do cliente — produção embedded em vez de exportação

ENTRADA

1997

In-house plant para bebidas
gaseificadas

RESULTADOS

- **Presença industrial ativa e estável**
múltiplos sites
61 colaboradores
certificações locais

O QUE FIZERAM EM FRANÇA

- Modelo *wall-to-wall*: produção de embalagem rígida dentro/junto das operações do cliente
- Múltiplos sites atuais: Vienne, Cambrai e Campbon

ÂNGULO ESTRATÉGICO

- Acompanhar grandes clientes multinacionais com produção dedicada e integrada na cadeia industrial

MENSAGEM-CHAVE

Entrada em França por integração industrial junto do cliente: proximidade operacional, eficiência logística e menor pegada carbónica.

AMORIM

BUILD-UP EM FRANÇA NOS CLOSURES PREMIUM

Construção progressiva de presença por aquisições sucessivas — rolhas e closures de alto valor

ENTRADA/CONSOLIDAÇÃO 2006–2007

Aquisições sucessivas (não um único momento de entrada)

INVESTIMENTO TRESCASES €4 M SOBEFI ~€1,4 M

Oller Group: valor não divulgado em fonte aberta

O QUE FIZERAM EM FRANÇA

- 2006: investimento na Trescases (marca histórica de rolhas)
- 2007: 87% do Oller Group (Oller et Cie, Reims) + SOBEFI (bar-top, closures, Cognac)

ÂNGULO ESTRATÉGICO

- Acesso ao mercado premium de vinhos e champagne; reforço de produção, distribuição e mix de valor

RESULTADOS

- **Posição reforçada em rolhas para champagne**
presença industrial visível (Ets Christian Bourrassé)

MENSAGEM-CHAVE

Build-up estratégico em segmentos premium de alto valor: acesso a mercado, reforço de canal e sofisticação do mix.



ENTRADA EM FRANÇA VIA HOTEL-ÂNCORA EM PARIS

Entrada por ativo-âncora de marca em cidade global — Paris como vitrine internacional

ENTRADA 2018

Projeto Pestana CR7 Paris
Lifestyle Hotel

INVESTIMENTO €60 M

Hotel 4****
210 quartos
parceria 50-50 com Cristiano Ronaldo

O QUE FIZERAM EM FRANÇA

- Hotel 4**** com 210 quartos em Paris
marca Pestana CR7
- Integrado no projeto urbano misto
Austerlitz A7A8

ÂNGULO ESTRATÉGICO

- Marca e posicionamento em mercado urbano icônico; afirmação em hospitalidade de destino *prime*
- **1º hotel do grupo em França**
obras desde início de 2023, entrega prevista 2027
(ainda não aberto)

MENSAGEM-CHAVE

Entrada por ativo-âncora de marca em cidade global, reforçando a marca lifestyle. Unidade ainda não aberta, entrega prevista para 2027.

TEKEVER

FRANÇA COMO HUB INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO EUROPEU

O caso mais forte de Portugal → França → Europa: defesa, autonomia e soberania tecnológica

ENTRADA

2025

Programa anunciado no âmbito do Choose France

INVESTIMENTO

€200 M

Plano para França
200 empregos qualificados

O QUE FIZERAM EM FRANÇA

- Centros de excelência em autonomia, IA, R&D, produção, integração, testes e suporte à missão
- Cahors: Centre of Excellence para sistemas autônomos dual-use

ÂNGULO ESTRATÉGICO

- Aproximação ao ecossistema francês de defesa; capacidade industrial local; França no centro da estratégia europeia
- Escolha de Cahors materializada plano de 200 empregos.

MENSAGEM-CHAVE

França não apenas como mercado, mas como hub europeu industrial e tecnológico em defesa, segurança e autonomia.



NOTA METODOLÓGICA

NOTA METODOLÓGICA

O texto deste estudo resulta da combinação de pesquisa feita em várias fontes - INE, Banco de Portugal, AICEP, Eurostat e outras fontes institucionais de referência - com recolha de dados, opiniões e perspetivas críticas através de entrevistas.

António Braz Costa
CEO
CITEVE

Arnaud Havard
CEO
Rubis Energia Portugal

Carla Neto
Head of Human Resources
FORVIA (Faurecia)

Cristina Martins de Barros
Managing Director
iIRH

Diogo da Silveira
Chairman of the Board
Floene

Diane Fattelay
Chefe do Serviço Económico
Embaixada de França em Portugal

Fabrice Segui
CEO
BNP Paribas Portugal

Joaquim Cabaço
Presidente do Conselho de Administração
Trivalor

João Moreira
Partner
Eurogroup Consulting

Foram realizadas **17 entrevistas** entre abril e junho de 2026, com dirigentes de grupos franceses implantados em Portugal, responsáveis de empresas portuguesas com presença em França, e interlocutores institucionais dos dois países. As entrevistas combinaram sessões presenciais em Lisboa e encontros por videoconferência, com uma duração média de 60 minutos.

José de Barros
Plant Director
Wipro Lauak Portuguesa

Armando Gomes
CEO
Wipro Lauak Portuguesa

Nathalie Ballan
Administradora | Divisão Business Development
The Equator Company

Paulo Pereira da Silva
CEO
Renova

Paulo Portas
Antigo Vice-Primeiro Ministro, Ministro da Defesa e Ministro dos Negócios Estrangeiros

Pierre Debourdeau
Managing Partner
Eurogroup Consulting

Sérgio Soares
CEO
Transdev Portugal

Thierry Ligonnière
Presidente da **CCEF**
CEO da **ANA Aeroportos de Portugal**

Todas as entrevistas foram conduzidas com base num guião semiestruturado comum, organizado em torno de dez perguntas transversais e de perguntas sectoriais adaptadas ao perfil de cada interlocutor. O guião não foi aplicado de forma rígida: privilegiou-se a profundidade analítica sobre a uniformidade das respostas, permitindo que cada entrevista explorasse as dimensões em que cada interlocutor detinha conhecimento mais específico.

Os excertos citados ao longo do estudo foram validados pelos respetivos autores. Salvo indicação em contrário, as citações são usadas como elementos de enquadramento ou ilustração, não devendo o texto analítico subsequente ser lido como discurso atribuído aos entrevistados.

PERGUNTAS TRANSVERSAIS

1

Portugal é hoje um parceiro estratégico para França; e França para Portugal? Em que sentido?

2

Quando olha para a relação económica Portugal–França, onde vê hoje mais substância: no comércio, no investimento, no talento, na inovação ou nas cadeias de valor? Porquê?

3

O que distingue a relação Portugal–França de outras relações bilaterais de Portugal com grandes parceiros europeus?

4

Que fatores explicam, na sua perspectiva, a atratividade de Portugal para empresas francesas nos últimos anos?

5

Onde é que a relação já gera mais valor concreto hoje; emprego, produtividade, exportações, centros de serviços, capacidade industrial, inovação ou outro?

6

Quais são, hoje, as principais alavancas de bilateralidade entre Portugal e França?

7

Em que áreas está Portugal melhor posicionado do que por vezes se reconhece; e em que áreas continua aquém do necessário para captar mais investimento e projetos franceses?

8

Há algum caso, empresa, investimento ou iniciativa que, na sua opinião, ilustre particularmente bem o potencial; ou as limitações da relação Portugal–França?

9

Se compararmos Portugal com melhores práticas internacionais, quais são os principais gaps que ainda limitam a densificação desta relação?

10

Quais seriam 2–3 medidas acionáveis no curto prazo que reforçariam concretamente a atratividade de Portugal para empresas e investidores franceses?





AGRADECIMENTOS E BIBLIOGRAFIA

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi promovido pelos Conselheiros do Comércio Exterior de França em Portugal (CCEF), com o objetivo de contribuir para a reflexão sobre o papel da parceria franco-portuguesa no reforço da competitividade europeia e de identificar oportunidades concretas para aprofundar a cooperação económica entre os dois países.

Este trabalho não teria sido possível sem a disponibilidade e o contributo de um conjunto alargado de empresários, gestores, especialistas, representantes institucionais e líderes de organizações que aceitaram partilhar a sua experiência, conhecimento e visão sobre a evolução das relações económicas entre Portugal e França. Os seus testemunhos e perspetivas foram fundamentais para enriquecer a análise e assegurar que este estudo reflete a realidade económica e empresarial dos dois países.

Os Conselheiros do Comércio Exterior de França em Portugal agradecem, em particular, aos responsáveis da ANA Aeroportos de Portugal, BNP Paribas Portugal, CITEVE, Embaixada de França em Portugal, Floene, FORVIA (Faurecia), IIRH – Instituto de Informação em Recursos Humanos, Renova, Rubis Energia Portugal, The Equator Company, Transdev Portugal, Trivalor e Wipro Lauak, bem como a todos os profissionais que participaram nas entrevistas realizadas no âmbito deste estudo.

Uma palavra de especial reconhecimento é igualmente dirigida à Embaixada de França em Portugal, à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Francesa (CCILF), à Business France e à French Tech Portugal pelo apoio prestado ao longo deste projeto e pelo seu compromisso permanente com o fortalecimento das relações económicas franco-portuguesas.

Os CCEF gostariam ainda de expressar um agradecimento particular às pessoas que colaboraram mais diretamente na reflexão, discussão, revisão e redação final deste estudo. O seu conhecimento, disponibilidade e contributo intelectual foram determinantes para a qualidade do trabalho realizado. Entre elas destacam-se Diane Fattelay, Nathalie Ballan, Cristina Martins de Barros, Sofia Crisóstomo Silva, Fabrice Segui, Antoine Blanchys, Pierre Debourdeau, Thierry Ligonnière, entre outros que, ao longo do processo, contribuíram de forma relevante para o aprofundamento das análises e recomendações apresentadas neste documento.

Agradecemos igualmente a todas as entidades e especialistas que, direta ou indiretamente, contribuíram com informação, dados, sugestões e pontos de vista que permitiram enriquecer esta reflexão.

Por fim, os CCEF agradecem à equipa da Eurogroup Consulting Portugal e ao Miguel Guarino em particular pelo rigor metodológico, profissionalismo e dedicação demonstrados na realização da investigação, na condução das entrevistas, no tratamento da informação recolhida e na elaboração deste relatório.

A todos os que contribuíram para este estudo, deixamos o nosso mais sincero agradecimento.

BIBLIOGRAFIA

1. De uma relação histórica a uma integração produtiva com margem para dar o salto

1. Portugal é hoje uma economia muito aberta ao exterior, com exportações equivalentes a cerca de 47% do PIB. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/pt/noticias/2025/marco/pcb-de-portugal-cresce-1-9-em-2024/>

2. Stock de IDE próximo de 69% do PIB. (Banco de Portugal)
https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2627/?utm_source=bportugal.pt

3. França surge como 2.º maior investidor estrangeiro em stock em Portugal. (Banco de Portugal)
https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2856/?utm_source=bportugal.pt&utm_medium=referral

4. França surge como 3.º destino das exportações portuguesas e 3.º fornecedor comercial. (Gabinete de estratégia e estudos)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/franca/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

5. As empresas estrangeira representam cerca de 27,9% do VAB das sociedades não financeiras em Portugal, Ao mesmo tempo, as entidades associadas a França representam cerca de 21% do VAB das filiais estrangeiras em Portugal. (INE)
19IFATS_2024 (1).pdf

6. O stock de IDE francês em Portugal situa-se em cerca de 18,9 mil milhões de euros. (Banco de Portugal)
Investimento direto: nota de informação estatística de dezembro de 2025 | BPstat

7. O stock de IDE total em Portugal situa-se em cerca de 200 mil milhões de euros. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/en/news/2025/february/fdi-in-portugal-rose-19-in-2024-132-billion-euros/>

8. Essa presença traduz-se em cerca de 1.700 filiais francesas e aproximadamente 130 mil empregos associados. (Ministère de l'économie Français)
<https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/node/6/cooperacao-economica>

9. Em 2024, as filiais estrangeiras representavam cerca de 28% do VAB das sociedades não financeiras portuguesas. (INE)
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707498381&DESTAQUESmodo=2

10. Em 2024, as entidades associadas a França respondiam por cerca de 21% do VAB total das filiais estrangeiras. (Ministère de l'économie Français)
<https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/node/6/cooperacao-economica>

11. França absorve cerca de 12% das exportações portuguesas, o que a coloca na 3.ª posição entre os destinos das exportações nacionais. São cerca de 16,3 mil milhões de euros de exportações. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/noticias/2025/fevereiro/exportacoes-portuguesas-de-bens-cresceram-2-5-em-2024/>

12. 55% das exportações de bens concentram-se em material de transporte, máquinas e equipamentos e metais. (Gabinete de estratégia e estudos)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/Fran%C3%A7a/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

2. O valor de Portugal assenta em três dimensões complementares: País, Pessoas e Plataforma

1. O país surge em 7.º lugar no Global Peace Index 2024. (Global Peace Index)
<https://www.portugalglobal.pt/media/dzjlpsuk/gpi-2024-web.pdf>

2. Há cerca de 660 mil residentes PALOP e brasileiros a viver atualmente em Portugal. (AIMA)
<https://aima.gov.pt/media/pages/documents/fec4d6a712-1760603125/relatorio-migracoes-e-asilo-2024.pdf>

3. 1,8 milhões de portugueses residem no estrangeiro. (Observatório da imigração)
<https://observatorioemigracao.pt/np4/1351/>

4. Portugal apresenta cerca de 43% de jovens entre os 25 e os 34 anos com ensino superior. (Comissão europeia)
<https://epale.ec.europa.eu/pt/resource-centre/content/ensino-superior-e-emprego-jovem-em-portugal-tendencias-resultados-e>

5. O peso dos perfis STEM ronda 29%, ligeiramente acima da média europeia de 27%. (Comissão europeia)
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f6a5f8c9-beb7-11f0-a612-01aa75ed71a1/language-pt>

6. Portugal surge em 6.º lugar mundial no English Proficiency Index, enquanto França surge em 49.º (English Proficiency Index)
<https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2024/ef-epi-2024-english.pdf>

7. O salário médio anual em Portugal situa-se em cerca de 24.818 euros, face a cerca de 43.790 euros em França. (Comissão europeia)
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251112-1>

8. O custo horário do trabalho ronda 18,2 euros em Portugal, face a 43,7 euros em França e 33,5 euros na média europeia. (Comissão europeia)
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250328-1>

9. A isto soma-se a qualidade de vida. Em 2024, Portugal obteve uma pontuação de 7,3 no indicador de satisfação global com a vida (Overall Life Satisfaction, Comissão Europeia), posicionando-se acima de países como França, Espanha e Alemanha.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life

10. A comunidade francesa a residir em Portugal conta com cerca de 60 mil pessoas, e a população estrangeira representa hoje perto de 15% da população residente. (Ministère des affaires étrangères Français)
<https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/presence-francaise/comunidade-francesa-em-portugal>

11. Lisboa regista mais de 2.800 horas de sol por ano, muito acima das cerca de 1.600 horas de Paris. (Revista Expresso)
<https://expresso.pt/revista/fisga/2026-03-11-lisboa-tem-2828-horas-de-sol-por-ano-o-equivalente-a-quatro-meses-de-luz-solar-ininterrupta-31394a5a>

12. Cerca de 71% do consumo elétrico português é coberto por fontes renováveis
<https://www.ren.pt/pt-pt/media/noticias/recorde-de-producao-de-renovaveis-abastece-71-do-consumo-de-eletricidade-em-2024>

3. A relação já produz valor: três arquétipos de cooperação franco-portuguesa

1. Vinci adquiriu a concessão de 50 anos dos 10 aeroportos portugueses por 3,08 mil milhões de euros. (Ana)
<https://www.ana.pt/pt/institucional/imprensa/2011/09/17/vinci-conclui-aquisicao-da-ana-concessionaria-dos-aeroportos-portugueses>

2. Em 2012, os aeroportos portugueses registavam cerca de 30 milhões de passageiros e uma margem EBITDA de 38,3%. Em 2024, a escala é outra: 72,5 milhões de passageiros, um aumento de 142% face a 2012; receitas de cerca de 1,3 mil milhões de euros, mais 188% face a 2013; e margem EBITDA de 68,2%. (Ana)
https://www.ana.pt/sites/default/files/2025-07/ANA_RGC_2024_EN_Website.pdf

3. 95% dos turistas entram pela plataforma ANA. (Revista Expresso)
<https://expresso.pt/economia/2019-03-17-95-dos-turistas-entram-no-pais-por-aviao--e-do-que-gostam-mais-e-dos-pasteis-de-nata->

4. França é o 3.º maior destino das exportações portuguesas de automóveis e componentes, com cerca de 1,3 mil milhões de euros em 2024. (Gabinete de estratégia e estudos)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/Fran%C3%A7a/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

5. A Airbus Atlantic Portugal prevê que, em 2026, cerca de 25% da sua produção global de subconjuntos aeronáuticos seja fabricada em Portugal. (AICEP)
<https://portugalglobal.pt/noticias/2024/julho/airbus-atlantic-vai-aumentar-area-de-producao-em-santo-tirso/>

6. BNP Paribas, que conta cerca de 10.000 colaboradores em Portugal. (BNP Paribas)
<https://www.bnpparibas.pt/pt/>

7. Natixis, com mais de 3.000 colaboradores de 46 nacionalidades no Porto e em Lisboa. (Natixis)
<https://portugalhub.natixis.com/pt/>

8. A Euronext fez do Porto a sua 3.ª maior localização mundial, com cerca de 500 colaboradores a gerir a plataforma Optiq e funções de cibersegurança para todo o grupo. (Natixis)
<https://portugalhub.natixis.com/pt/>

9. BPCE / Novo Banco. A aquisição, concluída em 2026, é descrita pelo IIRH como a maior operação transfronteiriça na banca da zona euro na última década, com valor de cerca de 6,7 mil milhões de euros. (Novo Banco)
<https://www.novobanco.com/pt/media/noticias/30-04-2026-BPCE-finalizes-the-acquisition-novobanco.html>

10. A Lactalis reforçou de forma relevante a sua base produtiva em Portugal, elevando o perímetro português para cerca de 800 colaboradores e várias unidades industriais. (Supplychain Magazine)
<https://www.supplychainmagazine.pt/2025/04/30/lactalis-reforca-presenca-em-portugal-com-aquisicao-do-grupo-queijos-tavares/>

11. No caso da TEKEVER, trata-se de 100 milhões de euros de investimento em França, dois centros de excelência e mais de 100 empregos qualificados previstos em cinco anos. (AICEP)
<https://portugalglobal.pt/noticias/2025/dezembro/drone-da-tekever-faz-teste-em-alto-mar-com-a-marinha-francesa/>

