

## **SOBRE UMA ESTRATÉGIA DE PARTICIPAÇÃO EM PROJECTOS DE I&D AO ABRIGO DO 7º PROGRAMA QUADRO DA UE**

### **1-INTRODUÇÃO AO 7º PROGRAMA QUADRO**

O Sétimo Programa Quadro para a investigação e o desenvolvimento técnico (7PQ) é o principal instrumento da União Europeia (EU) para o financiamento da investigação durante o período 2007-2013, contendo em si todas as iniciativas da EU relativas à investigação e seguindo-se à vigência do 6PQ (2002-06), 5PQ (1998-02), 4PQ (1994-98), etc.

Tal como para o anterior, os principais objectivos são o desenvolvimento do sector europeu de investigação, a tentativa de ganhar liderança em sectores-chave do desenvolvimento científico e tecnológico, o estímulo à criatividade e à excelência na investigação europeia, o desenvolvimento das capacidades pessoais em apoio à investigação e, em geral, o incentivo ao potencial de investigação e inovação no Espaço Europeu.

Existem diversos pontos a relevar:

1) a permanência das políticas de incentivo à investigação por parte da UE. Na verdade, é de esperar que os programas de apoio à investigação se mantenham e prolonguem indefinidamente e deles depende já, em grande escala, a infra-estrutura europeia neste campo que colapsaria se os financiamentos acabassem. O facto de haver uma sucessão cronológica de programas plurianuais deve-se à necessidade de rever as prioridades e orientar cada um em torno de grandes temas que são detalhados nos convites anuais à apresentação de propostas (*calls*). Em 2008, por exemplo, as *calls* na Actividade 6.3 (Tecnologias Ambientais) que inclui a conservação do património construído, subordina-se ao tema englobante “adaptação à disponibilidade de recursos” (*coping with the availability of resources*);

2) a investigação é feita em rede. Esta foi uma das atitudes mais inovadoras e bem sucedidas da política de investigação dos PQ pelo que será o modelo a seguir no futuro previsível. Importa perceber que para tirar partido deste modelo é necessário manter uma política de permanente disponibilidade para cooperar, fomentar o intercâmbio de pessoal de investigação, desenvolver uma atitude pro-activa de busca de iniciativas conjuntas e manter uma política de difusão da informação completa e eficaz.

3) a UE pretende globalizar a cooperação através da investigação. Assim, no 7PQ são incentivados os consórcios multi-continentais, comprometendo-se a Comissão a financiar todos os parceiros segundo as mesmas condições. Este facto pode beneficiar o LNEC através das suas relações no espaço lusófono.

4) o investimento total tende a aumentar. Tendo-se demonstrado uma relação directa entre o investimento em investigação e o desenvolvimento, é política da UE estabelecer metas crescentes de financiamento, tanto em cada País, como para os Programas Quadro. É assim que o 7PQ dispõe de uma verba de 53,2 mil milhões de euro para sete anos, representando um aumento anual de 63% em relação ao 6PQ.

5) existem barreiras cada vez mais altas à entrada no grupo das entidades beneficiárias. Durante mais de uma década têm-se formado consórcios de que resultam elos entre instituições que tendem a manter-se, desenvolvendo-se competências (inclusive de lobbying) que beneficiam as entidades já com um currículo de participações. Isto é, do facto de o LNEC ter participado num conjunto significativo de projectos no campo da conservação do património histórico resulta que lhe é mais fácil integrar novos consórcios ganhadores do que se tentasse agora entrar no campo. Isto é válido para cada um dos campos relevantes e a dificuldade na entrada tende a aumentar.

6) os programas têm vindo sucessivamente a mudar de enfoque e de regras. Esta tendência deve manter-se, pelo que não basta ter tido sucesso uma vez com uma dada fórmula: é necessário possuir um apreciável grau de versatilidade e manter uma atitude de abertura para novos tópicos de investigação e para introduzir adaptações inovadoras nos existentes.

7) existe uma tendência no sentido de privilegiar iniciativas da Indústria. Esta tendência para as *industry-driven initiatives* materializa-se geralmente da seguinte maneira: os projectos centram-se no desenvolvimento de produtos ou técnicas que interessam a empresas (produtoras ou prestadoras de serviços). Então os parceiros industriais encomendam investigação aos parceiros de I&D e pagam-lhes, sendo financiadas em 110% dos montantes dispendidos em investigação. Isto implica que as empresas terão as suas despesas em investigação totalmente cobertas e que as instituições de investigação serão pagas numa base comercial, a 100%, pelas empresas.

Os Programas Específicos constituem o primeiro nível de sistematização do 7PQ e são quatro: *Cooperação* (investigação por colaboração entre organizações associadas); *Ideias* (investigação nos limites do conhecimento); *Pessoas* (acções de formação Marie Curie); *Capacidades* (melhoramento das infraestruturas e integração regional de meios).

Dos Programas interessará a esta apresentação o Programa *Cooperação* ao qual estão adstritas cerca de 70% das verbas e que está dividido em dez áreas temáticas (segundo nível de sistematização) da qual interessará particularmente a Área 6 (*Ambiente*, que inclui o património construído de interesse histórico- *Built Environment and Cultural Heritage*) seguindo-se, com interesse marginal, a Área 3 (Nanociências, nanotecnologias, materiais e novas técnicas de produção). Apesar deste trabalho se centrar necessariamente no âmbito de actuação do NPC, notar-se-á a convergência das áreas temáticas de investigação com grandes áreas de interesse estratégico do LNEC, tais como o Ambiente e a Gestão do Risco.

## 2- PATRIMÓNIO CONSTRUÍDO AO ABRIGO do 7PQ

Como se disse anteriormente, a Área de maior interesse para a actividade do LNEC no campo do património construído e, em particular, do DM/NPC no campo do património de interesse histórico é a Área 6 e nesta a Actividade 6.3 (Técnicas ambientais). Dentro desta Área interessarão as Sub-actividades 6.3.1. (Técnicas para a observação, simulação, prevenção, mitigação, adaptação, reparação e restauro do ambiente natural e do construído) a que corresponde um orçamento de 39 milhões de euro; 6.3.2. Protecção, conservação e melhoramento do património cultural, incluindo o habitat humano (9 milhões de euro); e 6.3.3. Avaliação das técnicas, verificação e ensaio (7 milhões de euro).

O Quadro 1 seguinte retrata as *calls* já abertas e as tentativamente previstas até ao fim da vigência do 7PQ por áreas temáticas de investigação.

Quadro 1- *Calls* abertas e previsíveis ao abrigo do 7PQ

Área temática de investigação	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Técnicas de diagnóstico e monitorização	X			X		X
Gestão de alterações ambientais e risco; conservação preventiva para a mitigação dos danos		X		X		X
Materiais compatíveis para o património cultural			X		X	
Técnicas de conservação e restauro			X		X	X
Protecção de vestígios arqueológicos e paisagens culturais: instrumentos para a conservação e gestão			X			X
Protecção de património cultural submerso incluindo áreas costeiras de mares, lagos, rios e pântanos				X		X
Apoio à integração de património cultural em zonas urbanas e rurais e gestão racional de locais históricos				X	X	
Prevenção de desastres e gestão do risco			X		X	

O objectivo aglutinador de todas as *calls* é a protecção, conservação e restauro do património cultural que requer da investigação, mais do que nunca, uma abordagem múltipla e integrada. Esta focalização nas abordagens integradas é

capital, uma vez que as propostas que a não respeitem têm uma probabilidade muito baixa de sucesso. Assim, as propostas devem:

- 1) centrar-se primariamente no conjunto em toda a sua complexidade e não apenas nos materiais individualmente;
- 2) respeitar o princípio da indivisibilidade da obra relativamente ao diagnóstico, observação e risco. Num estudo sobre o risco sísmico, por exemplo, não se deve abordar apenas a segurança estrutural mas todas as funções de que resulte uma eventual depreciação do valor cultural do património (perda de frescos, por exemplo);
- 3) relevar, se aplicável, a importância do contexto cultural e físico em que a obra se insere;
- 4) propor alcançar algo notável com o projecto. Os projectos não devem constituir apenas passos para conseguir algo que necessitará ainda de mais passos adicionais.

Prevê-se que as *calls* de 2009 tenham como mote, além de outras eventuais, as seguintes preocupações globalizantes:

- i- mitigação do risco de eventos extremos (“disaster prevention from extreme events”);
- ii- desempenho de materiais no longo prazo – materiais compatíveis para a conservação e o restauro (“long-term behaviour – materials and compatible materials for conservation and restoration”).

Ressalta o enquadramento directo de preocupações estratégicas do LNEC, tais como as questões do risco e da durabilidade. Nesta última, e como caso particular, nota-se a menção específica à compatibilidade dos materiais de conservação e restauro, tema sobre o qual está neste momento em curso no NPC um projecto de investigação com vista a um doutoramento.

### 3- A AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE PROJECTOS DE I&D

A avaliação das propostas de projectos de investigação centra-se em três itens que podem ter o mesmo peso ou pesos diversos:

- 1) a relevância face ao conteúdo da call e a excelência técnico-científica;
- 2) a qualidade do consórcio, os meios técnicos e humanos à sua disposição e a eficiência expectável na gestão do projecto;
- 3) o impacto potencial através do desenvolvimento, disseminação e utilização dos resultados.

Genericamente, cada item é classificado entre 3,0 e 5,0 sendo a classificação máxima 15,0 pontos. São imediatamente recusados os projectos que não ultrapassem uma classificação mínima (em geral 10,0 pontos) e passando a uma fase de avaliação mais pormenorizada os projectos melhor classificados. Destes apenas alguns serão escolhidos para negociação do contrato.

A percentagem de sucesso das candidaturas à primeira *call* no campo do património cultural foi inferior a 10% (escolhidas três dentre 40 propostas) sendo causas típicas dos insucessos:

- i- a ultrapassagem dos financiamento máximos estipulados nas próprias *calls*;
- ii- o enquadramento incompleto na *call* (“not fully in scope”);
- iii- a definição de objectivos que não representam um avanço claro em relação ao state-of-the-art;
- iv- a má divisão do trabalho entre parceiros ou a integração duvidosa entre as entidades proponentes (consórcios mal constituídos);
- v- os detalhes financeiros incompletos ou errados;
- vi- as contradições.

Algumas recomendações provenientes dos próprios funcionários europeus responsáveis pela gestão do 7PQ são:

- 1) não apresentar projectos que tenham já sido financiados noutra enquadramento;
- 2) não tentar adaptar um projecto à *call*, antes esperar por uma *call* que o enquadre transparente e integralmente;
- 3) no caso de projectos no âmbito do património construído que incluam estudos aplicados, prever, pelo menos, quatro casos de estudo;
- 4) não constituir consórcios evidentemente artificiais cuja composição se destina apenas a ganhar pontos com base na representatividade internacional; mas...
- 5) alargar os emparceiramentos aos novos países aderentes, aos países candidatos, e ao espaço exterior à UE (América Latina, Mediterrâneo, China, Japão; Índia, EUA, ICOM- International Council of Museums, ICCROM- International Center for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property, ICOMOS- International Council on Monuments and Sites) aos quais se aplicarão as mesmas regras de financiamento.

#### 4- SOBRE O INTERESSE DA PARTICIPAÇÃO EM PROJECTOS EUROPEUS

A participação do LNEC em projectos de investigação de âmbito internacional tem uma história muito antiga, cujas origens remotas se podem ir procurar à visão que na década de 1950, quando os transportes internacionais eram, ainda, difíceis e Portugal um País tecnicamente irrelevante no contexto mundial, abriram o LNEC ao Mundo, possibilitando viagens de estudo ao estrangeiro, recebendo em Lisboa visitantes e estagiários de numerosos países, promovendo a discussão de dissertações doutorais perante júris internacionais, e organizando congressos de âmbito mundial.

O período mais recente inicia-se em meados da década de 1980, primeiro com a participação em projectos internacionais (como o PO-WATERS financiado pela NATO e liderado pelo então DH do LNEC) e, seguidamente, com a integração na União Europeia e as candidaturas a investimentos europeus. Inicialmente as candidaturas foram dirigidas a programas de apoio específicos mas também, em breve, o LNEC começou a integrar consórcios internacionais onde a participação dos novos aderentes (Portugal e Espanha) assegurava uma vantagem concorrencial face aos consórcios que só integravam entidades dos dez anteriores Estados-Membros. Em relação ao âmbito do NPC, a primeira participação em projectos europeus data de 1990 (Projecto GRANITIX, liderado pelo LNEC através do então Grupo de Estudos de Rochas Ornamentais, à data integrado no Departamento de Geotecnia).

O interesse para o NPC da participação em projectos europeus pode ser sintetizado nos pontos seguintes:

- 1) os temas enquadram-se necessariamente em grandes áreas de interesse definidas a nível europeu e o âmbito e objectivos são alvo de um rigoroso escrutínio internacional. Assim, pode dizer-se que o sucesso no contexto



Europeu representa a passagem da actividade de investigação por um dos mais apertados filtros de avaliação hoje existentes;

2) o desenvolvimento, o cumprimento de metas cronológicas, e a avaliação da qualidade dos resultados são automaticamente asseguradas pelo consórcio e pelos sistemas de gestão dos financiamentos da EU. Por isso a questão da avaliação dos resultados está, também, assegurada de maneira transparente e inquestionável;

3) ganha-se relevância internacional através da integração de equipas europeias, obtendo-se ao mesmo tempo financiamento externo de actividades que tradicionalmente o LNEC auto-financiava. O argumento de que este financiamento não cobre as despesas tem que ser reexaminado. Embora nos projectos de investigação tradicionais ao abrigo dos Programas Quadro o financiamento seja frequentemente da ordem dos 50% do custo real baseado nos lançamentos de horas, a verdade é que a utilização de tempo não está especificada e nada impede os investigadores de considerarem como imputáveis ao projecto, por exemplo, ocupações administrativas que geralmente são imputadas a gastos gerais. Estes projectos podem, também, co-financiar bolsas de doutoramento cobrindo, assim, com receita externa os custos que o LNEC normalmente suporta. Por outro lado, nas *calls* a que se chamou “industry-driven” são as empresas que contratam trabalho ao LNEC e este é facturado em função da utilização de recursos conforme as regras e preços constantes das estimativas Mod 305. Neste caso a cobertura é total e os estudos podem, em toda a acepção, ser considerados uma internacionalização da actividade para clientes privados;

4) é incentivado o trabalho num contexto internacional, sujeito a condições que propiciam uma harmonização dos ritmos de trabalho, a fluência no idioma inglês, e a publicação de resultados em suportes que asseguram a sua difusão no meio científico global. Em particular ganha-se uma mentalidade de competição por recursos escassos, ganha-se hábitos de trabalho em grupos alargados, e, numa só palavra, ganha-se competitividade num contexto internacional;

5) são criadas condições de trabalho em redes institucionais, por contrapartida com os esforços individuais de uma só instituição. Este funcionamento é factor de motivação e assegura a possibilidade de aceder a meios técnicos de que não se dispõe no País. Os meios humanos e materiais à disposição dos investigadores são, assim, todo o parque europeu. Daqui advém um método de planeamento e de funcionamento que está no limiar do Futuro.

## 5- OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Tradicionalmente o sistema de geração de propostas de projectos é o seguinte:

- 1- uma entidade gera uma ideia-base para um projecto;
- 2- contacta outras entidades cujas capacidades a complementem, com vista à formação de um consórcio;
- 3- em reuniões presenciais ou em contactos à distância são preparados os formulários da candidatura, que incluem uma justificação detalhada dos princípios, objectivos, faseamento, distribuição do trabalho, sistema de gestão do grupo, difusão dos resultados, e custos a serem comparticipados segundo regras que constam de cada *call*.

Um dos consorciados (em geral a entidade que gerou a ideia) coordenará e gerirá o projecto e como tal responsabiliza-se globalmente pela proposta que entregará em nome do grupo e, se essa proposta tiver seguimento, negociará o contrato e responsabilizar-se-á posteriormente pelo cumprimento das fases calendarizadas e pela satisfação dos compromissos financeiros. Em particular, receberá as verbas destinadas ao financiamento de todas as instituições que formam o consórcio, repartindo-as posteriormente pelos outros sócios. As suas funções específicas têm um aspecto duplo: por um lado, a coordenação técnica do trabalho; por outro a gestão administrativa e financeira do projecto. Como contrapartida receberá uma comparticipação muito significativa (dita de *management*) a título de custos de gestão do projecto e será o único interlocutor dos serviços da Comissão Europeia

A comparticipação paga à entidade gestora atraiu a iniciativa privada, existindo em vários países organizações (associações empresariais, centros tecnológicos, e empresas de consultoria) que não se dedicam primariamente à investigação mas sim à gestão de projectos de investigação que podem decorrer da sua própria iniciativa ou de iniciativas alheias mas cujos promotores alienaram a

responsabilidade da preparação de propostas e futura gestão financeira e administrativa dos projectos. Estas empresas mantêm frequentemente *lobbyistas* em Bruxelas cuja missão é estar a par de toda a informação sobre tendências das próximas *calls* e eventualmente, através da sua rede de contactos, tentar melhorar as probabilidades das propostas de projectos patrocinados pela empresa. Num projecto integrando uma destas empresas, a gestão administrativa e financeira é geralmente alienada pela entidade que faz a gestão técnica dos projectos e, com ela, as verbas pagas ao coordenador a título de despesas de *management*.

O NPC, através do antigo GERO que o integrou, tem uma história de participações em projectos com financiamento europeu que abrange quase duas décadas de actividade contínua em onze projectos diferentes. A generalidade destas participações resultou de iniciativas de outras instituições que convidaram o LNEC a integrar consórcios em formação. Assim, o sector, embora tendo originado, coordenado e gerido projectos nacionais com financiamento externo, apenas uma vez (projecto GRANITIX) foi o coordenador de um projecto europeu. A alienação da responsabilidade é muito benéfica para um investigador, que assim evita a ocupação em complexas tarefas administrativas. Reflecte, também, as dificuldades dos sistemas públicos em servir de plataformas rotativas de verbas como as que a entidade coordenadora tem que receber para posteriormente distribuir pelos outros membros do consórcio.

Existe a seguinte opção estratégica básica que o LNEC tem que tomar:

-devemos preparar a estrutura para a coordenação sistemática de projectos europeus incluindo a respectiva gestão financeira?... ou, por outro lado e sem prejuízo de casos de espécie, devemos reservar-nos preferencialmente funções científicas e técnicas?

Se a opção for a de privilegiar para o LNEC funções de coordenação e gestão, haverá que montar internamente uma capacidade técnica e administrativa capaz de identificar oportunidades, definir temas, constituir consórcios, preparar candidaturas, e assegurar a posterior gestão dos projectos com um mínimo de

encargos em termos de tempo dispendido para o corpo de investigadores do LNEC. Para esse fim, deverão, também, ser resolvidos quaisquer problemas que obstem à fluidez da circulação dos financiamentos do LNEC para os parceiros estrangeiros.

Se a opção for a de optar pelas funções científicas e técnicas, então sugere-se o grande interesse em contactar uma multinacional gestora de participações de cujo *portfolio* os meios técnicos do LNEC passarão a constar e que, sem prejuízo de iniciativas próprias, nos integrará em candidaturas potencialmente vencedoras. Em anexo inclui-se documentação obtida em Bruxelas referente a uma organização deste tipo.

Contudo, mesmo nesta segunda opção, as tarefas administrativas são ainda consideráveis e exigem o envolvimento de pessoal especializado. Os serviços que no LNEC apoiam centralmente a gestão dos projectos têm feito um grande esforço e progressivamente têm vindo a melhorar significativamente o seu desempenho nestas tarefas. Se o número de projectos aumentar, como seria desejável, será importante que a estrutura de apoio ganhe maior especialização e autonomia, de maneira a ser, não só o sector responsável pela execução de relatórios financeiros, mas também especialista na preparação de propostas e na gestão de projectos, para evitar que os investigadores de cada núcleo que participe em candidaturas tenham que estudar os mesmos regulamentos, esclarecer as mesmas dúvidas e, potencialmente, incorrer nos mesmos erros por falta de uma estrutura de apoio profissionalizada. A existência dessas capacidades numa estrutura centralizada daria, certamente, um considerável incentivo à participação em propostas ao abrigo dos Programas Quadro.

## 6- CONCLUSÕES

A participação em projectos de investigação europeus financiados ao abrigo dos Programas Quadro tem, na opinião do signatário, grandes vantagens para o NPC que foram resumidas no Capítulo 4 e que os leitores poderão eventualmente considerar extensíveis a outros sectores da estrutura de I&D do LNEC.

Tem, também, desvantagens que se podem resumir em três pontos:

- i- a utilização de recursos que por vezes só são financiados a valor inferior ao seu custo;
- ii- os gastos de tempo na geração de ideias, formação de consórcios e preparação de propostas cuja probabilidade de sucesso é baixa;
- iii- o encargo, para os sectores operativos, da gestão administrativa das participações, mesmo quando o LNEC não coordena os projectos.

Quanto à utilização de recursos pode-se responder que numa estrita lógica economicista, o trabalho para clientes externos é, em média, mais rentável. No entanto, as participações permitem assegurar ocupação em domínios de actividade de interesse estratégico mas temporariamente com menos procura (como é o caso da conservação do património construído de interesse histórico) e permitem financiar actividades de I&D que doutra maneira o LNEC teria que suportar do seu orçamento. Asseguram, também, o desenvolvimento de uma mentalidade moderna e competitiva de inestimável valor para a Instituição e que o signatário considera essencial à actividade do Núcleo.

Quanto aos gastos de tempo na preparação de propostas de baixa probabilidade de sucesso, parece muito aconselhável o recurso a uma empresa gestora de projectos. Na verdade, o LNEC demoraria vários anos a levantar e treinar uma estrutura interna comparável e dadas as actuais dificuldades de recursos humanos e materiais, não se vê como tal seria possível. Além disso, o que se pretende é ter capacidade para concorrer às *calls* de 2009, que abordam temas

de grande interesse para o NPC e que só se repetirão em 2011 (ver o Quadro 1 do Capítulo 2). Assim, o signatário propõe que seja contactada uma empresa gestora de projectos de maneira a integrar as suas bases de dados, o que assegurará a identificação de oportunidades, formação de consórcios e preparação de propostas com um mínimo de gastos de tempo para o LNEC. O recurso a uma tal empresa pode assegurar percentagens de sucesso várias vezes superiores à média.

Quanto ao esforço na gestão dos projectos cujas propostas tenham sucesso, o signatário pensa ser indispensável reforçar horizontalmente os meios humanos dedicados à gestão de contratos e reforçar verticalmente as atribuições da Divisão que assegura actualmente a preparação das contas dos projectos, de maneira a que os serviços operativos tenham um apoio efectivo em tudo o que não seja de estrito carácter técnico-científico.

---

NOTA: O autor agradece ao Dr. José Delgado Rodrigues, que coordenou as participações do GERO e do NPC em onze projectos europeus, a revisão deste texto.

## VISTOS

O Chefe do NCMC

João Manuel Mimoso  
Investigador do LNEC

A Directora do  
Departamento de Materiais

Adélia Rocha  
Investigadora do LNEC

## AUTORIA

João Manuel Mimoso  
Eng<sup>o</sup>. Mecânico  
Investigador do LNEC





## ANEXO- FOLHETO DE UMA EMPRESA GESTORA DE PROJECTOS AO ABRIGO DOS PROGRAMAS QUADRO

Nas sessões de divulgação do 7º Programa Quadro, como aquela em que o signatário participou em Bruxelas em Dezembro de 2007, existem mesas à entrada das salas em que os participantes podem disponibilizar aos outros participantes folhetos de divulgação. Da documentação presente na sessão frequentada havia folhetos de três tipos diferentes:

- publicidade de projectos em curso (esta era a documentação mais irrelevante para o fim em vista que era a formação de consórcios);
- publicidade das potencialidades de universidades, laboratórios de investigação e outras organizações com vista à constituição de eventuais consórcios (esta era a documentação mais comum e justificada e incluía, desde um desdobrável da Universidade de Bolonha divulgando a sua experiência no campo e as suas capacidades, até um CD polaco incluindo todas as capacidades existentes no País);
- publicidade de organizações facilitadoras de projectos de investigação. Entre estes é de relevar redes, como a espanhola PYMERA que inclui laboratórios, universidades e empresas do País Vizinho e se destina a fomentar a participação de entidades espanholas em projectos europeus enquanto oportunidades de negócio (cabe aqui relevar a extraordinária agressividade dos agentes espanhóis, mais numerosos do que os doutros países e simultaneamente presentes em todas as três salas). Além destas, havia publicidade de empresas de consultoria dedicadas à formação de consórcios e à gestão de projectos. Destes impressionou-me favoravelmente o *ALMA Consulting Group* pelo número de projectos com sucesso em que esteve envolvido (370 ao abrigo do FP5 e FP6, dos quais 100 ainda em curso) e, sobretudo, pela percentagem de sucesso que publicitam (superior a 50%). O desdobrável desta empresa está reproduzido nas páginas seguintes.