

# Advanced Controller '2003

Curso de formação especializada para a aquisição de novas técnicas e ferramentas no Controlo de Gestão

Lisboa • 18, 19 e 20 de Novembro de 2003 • Hotel Sofitel Lisboa

**11** ESPECIALISTAS e **7** SESSÕES DE TRABALHO

<p><b>Prof. Manuel Ribeiro Nunes</b> UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS</p> <p><b>Dr. António Durão</b> FIDUCIAL FIGUEIRA DA FOZ</p>	<b>Módulo I</b>	<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b>
<p><b>Dr. Raúl Costa</b> IMPRESA NACIONAL CASA DA MOEDA</p>	<b>Módulo II</b>	<b>O SISTEMA ORÇAMENTAL E A ANÁLISE DE DESVIOS</b>
<p><b>Dr. José Veríssimo</b> TEAMVIEW</p>	<b>Módulo III</b>	<b>METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE INCERTEZA NAS PREVISÕES</b>
<p><b>Dr. Miguel Barreiros</b> ZAGOPE, CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA</p> <p><b>Dr. Paulo Afonso</b> UNIVERSIDADE DO MINHO</p>	<b>Módulo IV</b>	<b>MANAGEMENT DECISION STRATEGIES: EVA®, ABC</b>
<p><b>Dr. Henrique Mourisca</b> IBM</p>	<b>Módulo V</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO AO CONTROLO DE GESTÃO</b>
<p><b>Dra. Patricia Matos</b> DELOITTE &amp; TOUCHE</p> <p><b>Prof. Doutor João Carvalho das Neves</b> ISEG</p>	<b>Módulo VI</b>	<b>PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE</b>
<p><b>Intervenção Especial</b></p> <p><b>Mr. Frank Juhre</b> ANSWERTHINK EUROPE</p>	<b>Módulo VII</b>	<p><b>IMPLEMENTING A RELIABLE FAST CLOSE PROCESS</b> <b>NOVIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advantages of Fast Close</li> <li>• Best practices in Fast Closing</li> <li>• Strategy for implementation</li> <li>• Key success factors for Fast Close projects</li> </ul>

*Exercícios/Casos Práticos*

- >>> Caso Prático da Fiducial Figueira da Foz
- >>> Caso Prático da Imprensa Nacional Casa da Moeda
- >>> Simulação de Gestão Orçamental e avaliação dos resultados
- >>> Modelo de forecast "Monte Carlo"
- >>> Aplicação Prática do EVA® na Zagope, Construções e Engenharia
- >>> Caso Servauto: Trabalho de grupo em "Role playing" para determinação dos PTI

*... e ainda*

**1 Workshop**

**20 de Novembro**

**Como desenvolver e implementar**

**MODELOS DE SIMULAÇÃO DINÂMICA**

- para:
- A definição das melhores **Estratégias de Negócio**
  - O desenvolvimento do seu **Business Plan**

Apresentado por: **Professor Doutor Alexandre Rodrigues**. UNIVERSIDADE DO MINHO

Com o  
apoio de  
PC's

# IIº MASTER-COURSE

Estimado/a Profissional:

O IIR Portugal tem o prazer de apresentar-lhe o

IIº MASTER-COURSE

## Advanced Controller '2003

lisboa • 18, 19 e 20 de Novembro de 2003

Dando continuidade ao Iº Master-Course Advanced Controller, este ano asseguramos:

- Uma **nova equipa de Formadores** de reconhecido prestígio, composta por alguns dos melhores especialistas nacionais e internacionais  
Com a Intervenção Especial de: **Mr. Frank Juhre**  
Director da Answertink Europe e Especialista em Processos de Fast Close
- A exposição didáctica de **7 novas áreas** que necessita dominar para assumir com êxito as suas funções e responsabilidades como Controller  
Um **Módulo Especial**, conduzido de forma interactiva, para que aprenda dicas práticas sobre a forma como iniciar o seu processo de **Fast Close** e identifique que acções tomar para tornar o seu fecho de contas mais eficiente.
- Uma **maior interactividade** entre especialistas e assistentes, com **mais exercícios e casos práticos**.
- Poderá ainda assistir a um **Workshop**, totalmente prático, sobre os **Modelos de Simulação Dinâmica** e o seu desenvolvimento e utilização no apoio à definição das melhores **estratégias de negócio**, e em particular no apoio ao desenvolvimento do **Business Plan** da sua empresa.

A já larga trajectória do **Institute for International Research** na organização de eventos especializados para **Controllers** são a garantia do êxito deste novo encontro. Não falte!

Se ainda não está totalmente convencido, consulte o programa que segue em anexo e inscreva-se já. Lembre-se, os **lugares são limitados!**

Com os meus melhores cumprimentos.

Rosa Pinho, Directora de Programas

## Opinião de alguns dos assistentes ao Iº Master-Course

### Advanced Controller' 2002

Lisboa, 27 e 28 de Novembro de 2002

"Uma óptima oportunidade para lembrar o passado e pensar o futuro"

Roberto Costa, Controller. MEDIA CAPITAL SERVIÇOS CONSULTORIA E GESTÃO

"De um modo geral foi boa, na medida em que abrangeu diversas áreas e ferramentas importantes para o controlo de gestão"

Albertino Emanuel Soares, Auditor. LUSITANIA-COMPANHIA DE SEGUROS

"Interessante e apresento perspectivas inovadoras no nível do controlo de gestão"

Cátia Pereira, Analista Financeira. VODAFONE

"Útil e interessante"

Elvira Pedrosa, Directora de Departamento da GAI. CP CAMINHOS DE FERRO PORTUGUESES, EP

"Este curso foi útil na medida em que me permitiu actualizar os meus conhecimentos na prática do controlo de gestão"

Carlos Mira, Director Financeiro. LEICA APARELHOS ÓPTICOS DE PRECISÃO

"Uma vez que esta foi a primeira Conferência organizada pelo IIR que eu assisti, levo uma visão muito satisfatória de todos os temas abordados e com vontade de, se possível, voltar a frequentar no futuro outras Conferências"

Maria João Rosa, Técnico Financeiro. PORTO SANTO LINE

"Interessante, oportunidade para recolha e contacto com novos conceitos a analisar detalhadamente tendo presente a evolução da função na gestão das organizações"

Rui Miguel Coelho, Controller. PROMOSOFT GESTÃO

"Participar numa Conferência organizada pelo IIR é ter a certeza de uma formação com conteúdos pertinentes, bem estruturados, apresentados por oradores da melhor qualidade e nível existentes"

Alexandra Sousa Freitas, Controlo de Gestão. FÁBRICA TEXTIL RIOPELE

## Quem deve assistir

- Controller • Director Financeiro • Director de Planeamento e Controlo de Gestão • Responsável de Controlo de Gestão • Responsável de Controlo Orçamental • Responsável de Gestão de Custos • Responsável Departamento de Contabilidade • Responsável de Desenvolvimento Corporativo • Responsável de Sistemas de Informação • Consultor de Gestão • Auditor • Director Geral • Administrador •

## Lisboa • Terça-Feira, 18 de Novembro de 2003

8.45 Recepção dos assistentes e entrega da documentação

9.15 Apresentação e início da primeira Sessão

### 9.20 MÓDULO I – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

**Como gerir e tornar operativa a implementação da estratégia do negócio**

- O pensamento estratégico: a garantia operativa do êxito da estratégia
- A Missão. A fixação dos objectivos globais e instrumentais a alcançar e a sua associação às actividades do dia a dia
- A problemática do desenvolvimento do plano estratégico
- A respectiva adequação dos factores críticos de sucesso com as competências centrais
- As dimensões estratégicas: Produtos/mercados, Diversificação, Integração vertical e Internacionalização
- A implementação da estratégia: as garantias indispensáveis para uma implementação eficaz
- O controlo da eficácia da estratégia

**Caso Prático: Construção de um mapa estratégico do negócio**

Prof. Manuel Ribeiro Nunes. Docente Universitário UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

10.30 **O Planeamento Estratégico nas PME's: uma miragem?**

- As variáveis de gestão associadas a um processo de planeamento.
- O "competitive frame" das PME's actuais
- O calcanhar de Aquiles das PME's: as pessoas
- Os fundamentos básicos da estratégia
- Como relacionar a implementação da estratégia com a medição dos objectivos marcados. Como fixar os objectivos e metas a alcançar
- Como ligar os objectivos pessoais e incentivos com os objectivos a longo prazo que define a estratégia
- Quais são as novas ferramentas para melhorar a sua implementação
- Como adaptar os indicadores de gestão à estratégia de cada negócio
- Como se seleccionam os indicadores de gestão para garantir a obtenção dos objectivos propostos
- Como avaliar a eficácia da estratégia utilizando os indicadores associados aos objectivos
- Como utilizar o reporting como instrumento de gestão e de controlo do plano estratégico da organização

**Caso Prático da Fiducial Figueira da Foz: Um caso de sucesso**

Dr. António Durão, Director. FIDUCIAL FIGUEIRA DA FOZ

11.15 Pausa para café

### 11.30 MÓDULO II – O SISTEMA ORÇAMENTAL E A ANÁLISE DE DESVIOS

**A orçamentação e a elaboração do orçamento**

- Como elaborar um orçamento anual
- Os vários tipos de orçamentos
- Orçamentos rígidos e orçamentos flexíveis
- A definição dos centros de responsabilidade orçamental
- Que obstáculos se apresentam ao processo orçamental
- Diferentes técnicas de orçamentação. Vantagens e desvantagens de cada uma delas
- Como seleccionar a melhor técnica de orçamentação
- A relação do orçamento com o Forecasting
- O êxito no controlo de custos e a utilização da prática de controlo orçamental
- Capital Budgeting

**Como realizar a reengenharia do processo de elaboração do orçamento**

- Como alinhar a estratégia do negócio integrando os conceitos de valor no sistema orçamental
- Como orientar o orçamento para a criação de valor: integração de indicadores chave de gestão
- Quais são os objectivos a conseguir com a implementação do Value Based Budget

**Como desenhar uma metodologia orçamental que reduza os tempos de elaboração do orçamento**

**Como desenvolver e implementar um modelo de controlo orçamental**

- O controlo orçamental
- Como apurar os desvios: de preços, de eficiência, de utilização, a nível de actividades
- A investigação de desvios: materiais, de mão-de-obra, de vendas, de custos operacionais variáveis e fixos
- Como efectuar o cálculo e a análise de desvios no Custeio real e no Custeio orçamentado
- Como controlar os desvios nos diferentes orçamentos operativos e no orçamento consolidado
- Como introduzir medidas correctivas e planos de contingência para tratar dos desvios

**Desenvolvimentos futuros no que se refere a orçamentação: o modelo "Beyond Budgeting"**

- O que é o Beyond Budgeting e como se implementa?
- Que ferramentas de gestão podem ser utilizadas para apoiar o Beyond Budgeting
- Quais são as potenciais vantagens e desvantagens deste modelo

## Lisboa • Quarta-Feira, 19 de Novembro de 2003

9.00 Recepção dos assistentes

9.15 Apresentação e início do segundo dia de trabalhos

### 9.30 MÓDULO VI – PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

**O novo regime dos Preços de Transferência**

- Principais conceitos
- O panorama geral da legislação portuguesa
- Últimas recomendações e comentários da OCDE, no que se refere a Preços de Transferência
- Operações sujeitas às novas normas
- Métodos de determinação/avaliação dos Preços de Transferência
- Obrigações declarativas

**Como otimizar a estratégia fiscal em Preços de Transferência**

- Qual é o impacto dos Preços de Transferência para uma empresa
- Qual é o custo dos Preços de Transferência para o grupo empresarial
- Quais as oportunidades de planeamento

**Como determinar o valor de mercado da operação**

- Análise detalhada da operação vs. série de operações
- Fontes de referência do valor de mercado
- Seleção do método de cálculo: elementos do método de cálculo

**Os Acordos Prévios em matéria de Preços de Transferência**

**Caso Prático da Imprensa Nacional Casa da Moeda**

**Exercício Prático:** Será feita uma simulação da Gestão Orçamental de uma empresa e depois serão comparados e avaliados os resultados em equipas de trabalho

Dr. Raúl Costa, Director Financeiro. IMPRENSA NACIONAL CASA DA MOEDA

13.30 Almoço

### 15.00 MÓDULO III – METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE INCERTEZA NAS PREVISÕES

**O futuro é por definição incerto. A capacidade de descrever a incerteza associada a cenários futuros é pois uma vantagem competitiva para os destinatários do planeamento. A curto prazo, o processo de planeamento dependerá grandemente da capacidade de avaliar as diferentes alternativas.**

- Como calcular a probabilidade de um resultado esperado, bem como a diferença entre resultados líquidos para probabilidades diferenciadas
- Como automatizar a análise de sensibilidade
- Como identificar as variáveis críticas nas projecções
- A avaliação do papel da análise de incerteza no planeamento de médio prazo

Dr. José Veríssimo, Partner. TEAMVIEW

17.00 Pausa para café

### 17.15 MÓDULO IV – MANAGEMENT DECISION STRATEGIES: EVA®, ABC

**A aplicação do EVA® – Economic Value Added – como modelo para a efectiva medição da performance económica/financeira**

- O Modelo EVA®: objectivos, conceito e metodologia de cálculo
- Seus benefícios em relação ao tradicional indicador de gestão
- Quais são as vantagens de aplicar o EVA® na estratégia do negócio
- Como implementar o EVA® na empresa como medida de criação de valor e tendo em conta as necessidades da mesma
- Outras medidas de criação de valor: MVA
- Que informações devem ser contempladas na hora de operar com EVA®
- Que indicadores de controlo enviar à casa matriz
- Aplicação do EVA® em relação aos tableaux de bord inteiros
- Problemas e dúvidas mais frequentes que surgem na implementação de uma correcta metodologia de cálculo
- Quais os resultados obtidos com a implementação do conceito EVA®
- O sistema de informação para a alta administração da Zagope, com indicadores do EVA®

**A Experiência Prática da Zagope, Construções e Engenharia**

Dr. Miguel Barreiros, Director Contabilidade, Planeamento e Controlo de Gestão ZAGOPE, CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA

18.15 **O Custeio baseado nas Actividades (ABC): um modelo e uma metodologia de implementação**

- A Obsolescência dos Sistemas Tradicionais e o advir de Sistemas de Custeio Modernos
- As origens e a evolução do ABC
- O que é o sistema ABC e quais são os elementos que o compõe:
  - Conceitos fundamentais
  - Evolução do modelo ABC
- Quais são as etapas da sua implementação:
  - 4 etapas: decidir, planear, conceber o modelo e implementar o sistema
- Quais são os potenciais benefícios e as dificuldades de implementação do ABC
- O ABC nas PME's portuguesas:
  - A adopção de soluções acessíveis:
    - O exemplo do modelo de cálculo matricial
    - A sua aplicação no T-Lar
  - Ferramentas conceptuais para a avaliar a pertinência da adopção do ABC numa empresa

Dr. Paulo Afonso, Assistente – Dep. Produção e Sistemas UNIVERSIDADE DO MINHO

### 19.00 MÓDULO V – OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO AO CONTROLO DE GESTÃO

**Como obter, dispor e facilitar o uso dos dados primários para elaborar informação útil para as decisões na empresa**

**Que ferramentas utilizar para a análise do risco de negócio e para a revisão dos processos**

**Quais são os principais obstáculos à implementação de novos sistemas de apoio à decisão**

**Como seleccionar as ferramentas informáticas mais avançadas para minimizar tempo e recursos e otimizar o trabalho do Controller**

- Que técnicas utilizar na análise de dados: SQL, OLAP e Data Mining
- O papel dos modelos analíticos: os DSS (Sistemas Interactivos de Apoio à Decisão)
- A utilização dos DSS na planificação e orçamentação como ferramentas de apoio no processo de tomada de decisões

**A utilização do Data Warehouse na obtenção de informação de gestão**

Dr. Henrique Mourisca, Consultor Senior. IBM

20.00 Encerramento do primeiro dia de trabalhos

**Como elaborar o Dossier de Preços de Transferência**

- Aspectos formais: o conteúdo do dossier e o impacto das novas tecnologias no manual e no processo
- Aspectos legais: documentação contratual
- Aspectos de organização da empresa: que departamentos devem intervir na criação do sistema de Preços de Transferência e na sua manutenção

**Casos reais de Preços de Transferência em Portugal**

- Análise da jurisprudência e inspecções efectuadas

Dra. Patricia Matos, Manager. DELOITTE & TOUCHE

10.45 Pausa para café

11.00 **Preços de Transferência: um instrumento do controlo de gestão no sistema avaliação da performance**

- **Introdução**
  - Diferença entre sistema de custeio e sistema de PTI (Preços de Transferência Interna)
  - Condições para a existência de um sistema de PTI
  - Os objectivos dos PTI no sistema de controlo de gestão

**Caso Servauto:**

- ✓ Trabalho de grupo em "Role-playing" para a determinação dos Preços de Transferência Interna
- ✓ Discussão e análise dos resultados da fixação do sistema de Preços de Transferência Interna

Para inscrições

2

Tel. 21 793 29 89

Fax 21 793 29 88



# Advanced Controller '2003

Curso de formação especializada para a aquisição de novas técnicas e ferramentas no Controlo de Gestão

Lisboa • 18, 19 e 20 de Novembro de 2003 • Hotel Sofitel Lisboa

11 ESPECIALISTAS e 7 SESSÕES DE TRABALHO

<p><b>Prof. Manuel Ribeiro Nunes</b> UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS</p> <p><b>Dr. António Durão</b> FIDUCIAL FIGUEIRA DA FOZ</p>	<b>Módulo I</b>	<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b>
<p><b>Dr. Raúl Costa</b> IMPRESA NACIONAL CASA DA MOEDA</p>	<b>Módulo II</b>	<b>O SISTEMA ORÇAMENTAL E A ANÁLISE DE DESVIOS</b>
<p><b>Dr. José Veríssimo</b> TEAMVIEW</p>	<b>Módulo III</b>	<b>METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE INCERTEZA NAS PREVISÕES</b>
<p><b>Dr. Miguel Barreiros</b> ZAGOPE, CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA</p> <p><b>Dr. Paulo Afonso</b> UNIVERSIDADE DO MINHO</p>	<b>Módulo IV</b>	<b>MANAGEMENT DECISION STRATEGIES: EVA®, ABC</b>
<p><b>Dr. Henrique Mourisca</b> IBM</p>	<b>Módulo V</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO AO CONTROLO DE GESTÃO</b>
<p><b>Dra. Patricia Matos</b> DELOITTE &amp; TOUCHE</p> <p><b>Prof. Doutor João Carvalho das Neves</b> ISEG</p>	<b>Módulo VI</b>	<b>PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE</b>
<p><b>Mr. Frank Juhre</b> ANSWERTHINK EUROPE</p>	<b>Módulo VII</b>	<p><b>IMPLEMENTING A RELIABLE FAST CLOSE PROCESS</b> <b>NOVIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advantages of Fast Close</li> <li>• Best practices in Fast Closing</li> <li>• Strategy for implementation</li> <li>• Key success factors for Fast Close projects</li> </ul>

... e ainda

## 1 Workshop

Como desenvolver e implementar

20 de Novembro

## MODELOS DE SIMULAÇÃO DINÂMICA

- para:
- A definição das melhores Estratégias de Negócio
  - O desenvolvimento do seu Business Plan

Apresentado por: **Professor Doutor Alexandre Rodrigues**. UNIVERSIDADE DO MINHO

- Está interessado em contactar com os profissionais que assistirão a este evento?
- A sua empresa desenvolve produtos ou serviços que poderiam vir a ser promovidos/divulgados nestas jornadas?
- Deseja posicionar a sua empresa ao mais alto nível e transmitir uma mensagem específica aos assistentes neste encontro?
- Deseja que a imagem corporativa da sua empresa apareça em todas as acções de marketing que realizamos para promover este programa?

Se a sua resposta a algumas das perguntas anteriores é "SIM", contacte o mais rápido possível com:

Julio Benedetti • sponsor@iies • +34 91 700 48 95



IIº MASTER-COURSE

Lisboa

18, 19 e 20 de Novembro de 2003

Hotel Sofitel Lisboa

# Advanced Controller '2003

## BOLETIM DE INSCRIÇÃO

Por favor, preencher em letra maiúscula

1 NOME: \_\_\_\_\_ DEPT.: \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

SIM, desejo receber informação sobre futuros eventos e serviços do IIR no E-MAIL: \_\_\_\_\_

2 NOME: \_\_\_\_\_ DEPT.: \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

SIM, desejo receber informação sobre futuros eventos e serviços do IIR no E-MAIL: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_  
ACTIVIDADE DA SUA EMPRESA: \_\_\_\_\_

Nº DE EMPREGADOS:  1-10  11-50  51-100  101-200  201-500  501-1.000  >1.000

MORADA: \_\_\_\_\_

Nº CONTRIBUITE: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

FACTURA A EMITAR A ATENÇÃO DE: \_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ RESPONSÁVEL DE FORMAÇÃO: \_\_\_\_\_

## DETALHES ADMINISTRATIVOS

**Estadia no Hotel**  
Reservamos algumas quartos com um desconto especial no Hotel Sofitel Lisboa. Pode fazer a sua reserva directamente através do tel. 21 322 85 00, indicando que está inscrito nas Jornadas do Institute for International Research. **Certificado de Assidência** • A todos os assistentes que assim o desejarem, será entregue um Certificado de Assidência às jornadas.

**CANCELAMENTOS** • Se não puder assistir às jornadas, o cancelamento deverá ser comunicado por correio ou fax. Se tal cancelamento for comunicado até dois dias úteis antes do início do encontro, ser-lhe-á restituído o valor da inscrição excepto 10%, referente a gastos administrativos. Depois deste período, não nos será possível a devolução do mesmo. No entanto, poderemos admitir uma substituição à sua presença. Qualquer substituição deverá ser notificada por correio ou fax até um dia útil antes do início do encontro.

O Institute for International Research recorda-lhe que a entrada é gratuita e o pagamento da inscrição foi efectuado antes da data do evento. Os dados pessoais que aparecem na etiqueta foram extraídos de uma base de dados informatizada que pela lei 10/91 nos disponibilizamos a rectificar ou eliminar caso assim o desejar.

A pessoa inscrita consente, de forma expressa, a incorporação e o tratamento dos seus dados nos ficheiros automatizados da responsabilidade do IIR (Lisboa, Espanha), poderá receber informação comercial de outras empresas sobre bens ou serviços que possam ser do seu interesse. V. Exa., consente que os seus dados sejam cedidos a terceiros entidades que mantenham relações jurídicas ou comerciais com o IIR (Lisboa), para a utilização com fins publicitários, estatísticas e de marketing. O cliente fica igualmente informado sobre a possibilidade de exercer os direitos de acesso, rectificação e cancelamento nos termos estabelecidos na legislação vigente, na morada do IIR, Portugal, Avda. Miguel Bombarda, 70, 1.º G. • 1050-166 Lisboa.

PP315  
**ADVANCED CONTROLLER '2003**  
Lisboa • 18, 19 e 20 de Novembro de 2003  
Hotel Sofitel Lisboa. Av. da Liberdade, 123-125. 1269-038 Lisboa

Sim, desejo inscrever-me em **ADVANCED CONTROLLER '2003**

**Master-Course** ..... 1.299 € + IVA

**Workshop** ..... 699 € + IVA

**Master-Course + Workshop** ..... **Poupança de 300 €**

**IIR oferece descontos especiais a empresas que inscrevem a 3 ou mais pessoas ao mesmo evento. Para mais informação, contactar com Ana Cristina Guerreiro • Tel. 21 793 29 89**

O valor da inscrição inclui toda a documentação, além dos almoços e dos cafés indicados no programa

Não posso estar presente nesta ocasião, mas:

Estou interessado na documentação da conferência

Desejo receber informação de outras conferências nesta área



Para efeitos de processamento é favor não retirar a etiqueta

COMO RESERVAR A SUA PARTICIPAÇÃO?

geral@iirportugal.pt



21 793 29 89



21 793 29 88



Institute for International Research  
Av.º Miguel Bombarda, 70, 1.º G. • 1050-166 LISBOA  
www.iirportugal.com