

SALIMO ABDULA

DE OLHO NO FUTURO DA CPLP

PROJETO ALA

QUANDO EMPRESAS E IPSS SE JUNTAM PARA FAZER NEGÓCIO

PALADIN

SAIBA COMO INTERNACIONALIZAR UMA MARCA

TASCA ITINERANTE

REINVENTAR-SE PARA SOBREVIVER

ÍNDICE

P4 FIGURA DE DESTAQUE

Salimo Abdula e a economia da CPLP

P12 SUCESSO

Projeto Ala e o negócio das IPSS

P16 INVESTIMENTO

Sandra Laranjeiro dos Santos e as prestações suplementares

P18 INTERNACIONAL

A Paladin no mundo

P22 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Jardinagem inclusiva com a AFID Green

P24 EMPREENDEDORISMO

O exemplo da Tasca Itinerante

P26 GERIR PARA MEDIR

Ken Gielen ajuda na gestão de equipas

P28 MARKETING

Live Content: uma agência irreverente

P31 BI

Bernardo Correia na Google Portugal

P32 TECNOLOGIA

EAD e os negócios 'on the move'

P34 AGENDA

'Roadshow' Portugal Global em Viana do Castelo

P36 OPINIÃO

Duarte Gomes e o momento de decisão

FICHA TÉCNICA PME MAGAZINE

Diretora: Mafalda Marques

Editora: Ana Rita Justo

Redação: Denisse Sousa

Editor Audiovisual: Rafael Marques

Design gráfico: Carlos Alberto Cavaco

Digital Manager: Filipa Capela

Colaboradores: Ken Gielen, Sandra Laranjeiro dos Santos e Duarte Gomes

Estatuto editorial

(leia na íntegra em www.pmemagazine.com)

Departamento Comercial

Email: publicidade@pmemagazine.com

Propriedade: Massive Media Lda.

NIPC: 510 676 855

Redação: Av. Colégio Militar, 18C – galeria 8
1500-185 Lisboa

Telefone:

217 112 690 | 96 453 31 02 | 934 952 854

Email: info@pmemagazine.com

N.º de registo na ERC: 126819

Edição n.º: 1

Editorial

UMA REVISTA DEDICADA ÀS PME PORQUE NÃO?



No ano em que a indústria editorial portuguesa é avaliada em 345 milhões de euros num estudo efetuado pela Informa D&B em 2015, com um crescimento de 3,9% face ao ano anterior, faz sentido completar lacunas de mercado e criar novos títulos, novas publicações.

No ano em que o setor gera 2.200 postos de trabalho, onde os cinco maiores operadores em 2014 detiveram uma quota de mercado conjunta de 65% (percentagem que passa para 77% se se considerar a participação conjunta dos dez primeiros), faz sentido criar uma publicação mais focada nas PME portuguesas.

Nasce assim a revista PME MAGAZINE – Portugal. Mundo.

Empresas, uma revista corporativa digital dedicada às PME portuguesas, dentro e além-fronteiras, mas também a todas as outras empresas – sejam mini, pequenas ou grandes. Está presente no site pmemagazine.com, tendo ainda uma edição digital trimestral associada. Somos Portugal e queremos dar voz às nossas empresas para que todas possam ser reconhecidas no Mundo, pelo que as distingue no mercado.

Para começar e, porque Portugal não se limita às suas fronteiras, decidimos lançar a primeira edição trimestral dedicada às empresas que operam nos nove países CPLP – Portugal, Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique, Guiné Bissau, Guiné Equatorial, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

Falámos com o líder da Confederação Empresarial da CPLP, Salimo Abdula, uma conversa calorosa e aberta que pode ser lida ou visionada em vídeo, na primeira pessoa.

Apresentamos ainda casos de sucesso de empresas portuguesas como a Mendes Gonçalves, que partilha connosco os cinco pilares da internacionalização. Procuramos difundir oportunidades, sejam nas áreas do investimento, formação e tecnologia, úteis aos desafios diários das empresas.

Não esquecemos a sustentabilidade e o terceiro setor, dando voz a projetos e iniciativas louváveis, como o Projeto Ala, um grupo de empresas privadas que decidiu ajudar as IPSS na forma como se organizam.

Partilharemos a opinião de especialistas para ajudar a esclarecer as empresas sobre as mais variadas temáticas, sejam legais, fiscais, financeiras e até sobre coaching, podendo ainda dispor da nossa agenda de eventos.

Acima de tudo criámos uma publicação positiva, dando voz às PME portuguesas que, ao fim de contas, espalham Portugal pelo Mundo através das suas Empresas.

A close-up portrait of Salimo Abdula, a man with short dark hair and glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is looking slightly to the right and has a slight smile. The background is a warm, wood-paneled wall.

FIGURA EM
DESTAQUE

SALIMO ABDULA
FOI ELEITO EM 2014 PRESIDENTE DA CE-CPLP

“ “ “

“ “

“O SETOR PRIVADO ESTÁ ÁVIDO DE UMA CPLP SEM CONSTRANGIMENTOS”

– SALIMO ABDULA



O balanço é positivo.



HÁ DOIS ANOS FOI ELEITO PRESIDENTE DA CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DA COMUNIDADE DE PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA (CE-CPLP), CARGO QUE ABRAÇA PELA LIVRE CIRCULAÇÃO DE PESSOAS, BENS E CAPITAIS NOS PAÍSES DA COMUNIDADE. CONTRA A “INÉRCIA” E A FAVOR DO SUCESSO, ASSIM SE APRESENTA O MOÇAMBICANO SALIMO ABDULA, QUE PEDE PULSO FIRME DE LISBOA NO FUTURO COMUM DA CPLP. [\[VÍDEO\]](#)

POR: MAFALDA MARQUES E ANA RITA JUSTO

FOTOS: RAFAEL MARQUES

PME – Que balanço que faz desde que iniciou funções como presidente da CE-CPLP? Atingiu todos os objetivos a que se propunha?

Salimo Abdula – O balanço é positivo. A olhar para a fundação da CE-CPLP, nos cerca de 11 anos da sua existência, começam a surgir efeitos positivos daquilo que foi a visão dos fundadores – também fiz parte desta comissão na altura. A Confederação vem complementar, como quarto pilar da CPLP, a missão de desenvolver a visão da sociedade sob o ponto de vista mais económico, criando a perspectiva de uma CPLP económica, com uma dinâmica que prevê a interação entre empresários dos nossos nove países, criando e ajudando no ambiente de negócios que vai atrair mais investimentos para a nossa comunidade. Portanto, a missão da CE-CPLP ainda está no seu início.

Estes 11 anos foram um período de maturação, fomos reconhecidos pelo nosso trabalho em 2014, na última cimeira de Chefes de Estados em Díli, Timor-Leste, onde a CE-CPLP passou a ter uma obrigação mais formal de apresentação de relatórios ao Conselho

Portugal tem um papel importante aqui. É o elo da grande ligação histórica da CPLP

FIGURA EM DESTAQUE

de Ministros da CPLP. Procuramos sempre auscultar a vontade dos empresários na comunidade, viajámos por todos os países onde auscultámos o setor privado; falámos com as autoridades parlamentares de todos os países de forma a desenvolver um plano quinquenal para o nosso mandato.

PME – E quais são os maiores desafios que o setor privado, nos países da CPLP, lhe apresentou?

S.A. – O setor privado está ávido de olhar para uma CPLP aberta, onde não haja constrangimentos de livre circulação de pessoas e bens. Somos uma comunidade, não faz sentido que haja barreiras. Numa família, se temos limitações de circular dentro de nossa casa, isto passa a ser uma família incompleta e a CPLP tem este défice. Se queremos ser uma comunidade socioeconómica, como mandam as regras, temos de ter a coragem de darmos um passo e o primeiro é a livre circulação de pessoas, depois de bens e, mais tarde, quiçá, de capitais. Estes aspetos irão consolidar o grande objetivo desta comunidade que tem um imenso desafio pela frente se quiser ser um dia líder mundial economicamente.

PME – Ainda não conseguiu reunir consenso junto dos governos para que isto acontecesse?

S.A. – Consenso existe, o que está a faltar é alguma inércia da parte de quem de direito na implementação. Nos últimos anos, a movimentação da CPLP tem sido mais cultural, política, social, onde há grandes vontades, grandes discursos, mas não se vê de forma pragmática o seu empenho. Deixem-me salutar o trabalho feito pelo atual Secretário Executivo da CPLP, Murade Isaac Murargy – foi quem nos deu uma mão para que a CE-CPLP, em representação do setor privado, pudesse ser mais visível, levar a cabo esta missão de forma a dinamizar uma CPLP mais económica. Claro que temos grandes desafios: primeiro, este cenário de

marketing social que andamos a fazer para a sensibilização dos governos, da sociedade. Não há dúvida que a sociedade quer, os governos não dizem que não, agora como é que nós conseguimos efetivar isto? Com muita persistência e total seriedade da parte que envolve os dirigentes governamentais e dirigentes associativos, que na essência dinamizam também a pressão sobre os Estados. E isto tem de acontecer, é inevitável. Até porque o potencial que a CPLP tem vai reduzir-se a pó se não conseguirmos de uma forma pragmática e disciplinada olharmo-nos com frontalidade e reunir condições para que possamos efetivar todas estas vontades da comunidade.

É desta forma que a CE-CPLP tem estado a organizar-se, através do marketing social. A CE-CPLP pretende unir a marca da CPLP, de forma que cada país-membro possa ter os seus produtos no mercado de forma conjunta com a marca CPLP.

Nós elegemos alguns setores privilegiados onde devem ser concentrados alguns esforços no sentido de capitalizarmos e nos posicionarmos no mercado internacional, nomeadamente o setor agrícola e agroindústria. Se olharmos para o crescimento populacional do planeta, as pessoas vão precisar de comer mais e melhor. A classe média está a aumentar e quem é que tem a solução para produzir mais alimentos em quantidade e qualidade? A CPLP.

São nove países que estão representados em quatro continentes e nesses quatro continentes a disponibilidade da terra arável e água, por exemplo, no Brasil é de 37% e 36,6% de terra arável e água está no continente africano. Portugal e Brasil são países que detêm tecnologia e devem trazer esta mais-valia de forma a transformarmos esta terra em terra capitalizada, gerando mão-de-obra intensiva, criando muito emprego, trazendo produtos acabados para oferecermos ao mercado internacional.

Temos um outro potencial setor que é o turismo – a nível mundial as pessoas tendem a reduzir as horas de trabalho e precisam de mais tempo de lazer e a comunidade da CPLP tem nove países, todos abençoados com sol e mar, que podem ser uma grande indústria.

No entanto, há um setor que tenho que referir que é o setor do petróleo. Dentro de duas décadas, a CPLP vai representar pouco mais de 25% a 27% do mercado mundial e está na hora de os países reunirem esforços de forma a organizarmo-nos como uma OPEP [*n. d. r. Organização dos Países Exportadores de Petróleo*] da CPLP, para não ficarmos fragilizados como vemos neste momento com esta crise mundial com a baixa agressiva do preço do petróleo em que países produtores como Angola, Timor-Leste ou Guiné Equatorial, que concentraram muito as suas economias neste setor e, neste momento, estão a sofrer.

PME – Então, o próximo passo é criar uma organização para defender os interesses desses países produtores de petróleo?

S.A. – Este é um dos cenários que olhamos como forma de nos posicionarmos no mercado internacional. Temos um mar de oportunidades, mas estas são algumas que elencamos. É possível posicionarmo-nos de forma que o mercado mundial comece a olhar para o espaço CPLP com alguma responsabilidade. Aliás, já



PRESIDENTE PEDE MÃO FIRME DOS POLÍTICOS PARA UMA CPLP MAIS ABERTA

olham. A CPLP já é quarta potência mundial – da forma desorganizada como estamos! Agora imagine que arregaçamos as mangas e assinemos protocolos com algum pragmatismo. O mais importante é que se crie a livre circulação de pessoas de forma que os empresários circulem dentro do espaço da CPLP como se da sua casa se tratasse. Por exemplo, verificámos há uns anos uma crise em Portugal, que é um país que tem um grande potencial das PME, tem capacidade tecnológica, disponibilidade de conhecimento, mas pode maximizar isto fora de Portugal e no espaço CPLP, em Moçambique, Angola, São Tomé – são países que podem absorver esta capacidade tecnológica, ajudando-os a transformar as riquezas adormecidas. Não serve de nada ter terras aráveis, água, se não está trabalhada, se não estiver trabalhada vale zero. É preciso gerar economia, gerar emprego nestas sociedades de forma a trazer alguma estabilidade socioeconómica aos países da CPLP menos desenvolvidos.

ELIMINAR TABUS

PME – Falou da inércia de alguns países da CPLP. Numa entrevista ao DN disse que no Brasil a presidente Dilma

Rousseff talvez se tenha desligado da CPLP. Acha que o Brasil – apesar da grave crise política – poderia estar a tomar uma posição mais proeminente na CPLP? Há outros países que também não o fazem e deviam fazê-lo?

S.A.— É relativo. Há uma perceção de que o Brasil no mandato da presidente Dilma Rousseff não deu tanta atenção, como no mandato do anterior presidente, Lula da Silva, àquilo que eram as perspectivas da CPLP. Agora é difícil comentar, porque o Brasil está a enfrentar momentos muito delicados e espero que, como país membro da CPLP, consiga ultrapassar este problema. O facto é que olhamos com alguma angústia para um país com um potencial enorme para ser um farol importante na CPLP. Esperemos que o Brasil se reencontre, que seja este país que já tinha iniciado este processo de ligação com a CPLP, transferindo tecnologia, a sua capacidade de desenvolver o setor agroindustrial para Moçambique, Angola, Guiné Equatorial, ajudando esses países a crescerem e usando o potencial que têm.

Portugal tem um papel importante aqui. É o elo da grande ligação histórica da CPLP e é preciso que saibamos de forma frontal eliminar esses tabus. São os tabus que nos perseguem pelas razões históricas, mas chegou a altura, volvidos mais de 40 anos das independências dos PALOP, que olhemos frente a frente, com

algum pragmatismo, para que todos os novos Estados-membros da CPLP possam usufruir. O nosso lema é muito simples: se queres ir rápido vai sozinho, se queres ir longe, vamos juntos. Devemos pegar neste *slogan* de forma a trazer com alguma energia a força das nossas nove nações, independentemente da sua dimensão territorial – todos têm valor, todos têm posição geoestratégica, estamos em quatro continentes, até posição na Ásia temos, através de Timor-Leste. Portanto temos de trabalhar isto de forma muito responsável, somos uma comunidade que tem uma dimensão, um potencial, que nós, cidadãos da CPLP, ainda não dimensionamos. Podemos, dentro de duas décadas, vir a ser das comunidades mais prósperas, a liderar certos setores neste planeta, o que é preciso é que alinhemos as estratégias, eliminemos os tabus e façamos trabalho conjunto. A CE-CPLP tem estado a fazer esse esforço. O que pedimos da parte política é simples: criem as autoestradas que os empresários resolvem o resto.

PME – Hoje em dia temos um desafio cada vez maior contra o terrorismo. A questão da segurança pode estar a criar entraves à livre circulação dentro da CPLP?

S.A. – É lógico que a questão da insegurança mundial atrapalha não só a CPLP, atrapalha o mundo. Algo tem de ser feito. Nós, como CPLP, temos de ter a coragem de olhar de forma pragmática. Até porque os nossos países não têm risco de migração massiva. Estão em quatro continentes e penso que já começaram alguns acordos bilaterais. Por exemplo, Moçambique e Angola já têm um acordo para livre circulação, Moçambique está a discutir com o Brasil e por aí fora. Sei que Portugal tem tido algumas limitações com relação à União Europeia (UE), mas relembramos que quando há vontade há soluções. França conseguiu chegar aos seus acordos, protegeu os seus países francófonos. Porque é que nós os lusófonos estamos mais adormecidos? É uma questão de opção. Portugal deve também olhar com alguma convicção: aposta mais na CPLP ou na UE? Ou consegue conciliar as duas? Mas há trabalho a ser feito. Alguns políticos que deviam tomar decisões têm uma visão míope e estão muito preocupados com a sua posição de acesso a alguns cargos internacionais e não olham com responsabilidade uma visão de sobrevivência do seu próprio país, da sua comunidade a médio e longo prazo, porque se não agirmos o mais rápido possível dentro de pouco mais de um século corremos o risco de desaparecer. Por exemplo, Moçambique está numa região ligada à Commonwealth e a juventude pergunta: ‘O que é isso da CPLP? Se eu quero ir à África do Sul ou ao Zimbábue pego no carro e vou e para ir para Portugal ou outro país tenho de pedir vistos e ir a entrevistas’. O que será com os filhos destes? Temos de pensar de forma pragmática, Portugal é importante nisso. Tenho ouvido com alguma satisfação o discurso do Presidente da República português e do primeiro-ministro, que a CPLP é uma prioridade. É uma posição que nos conforta como Confederação, agora: qual é o passo na implementação disto? Hoje temos tecnologia capaz de filtrar a migração das pessoas que vão ficando em base de dados. É preciso é haver vontade política e darmos o salto para a frente.

PME – E já teve oportunidade de falar com o primeiro-ministro, António Costa, sobre esta questão?

S.A. – Não. Vamos encontrar-nos, mas já tivemos esta conversa com o candidato e agora Presidente, já falámos com o anterior primeiro-ministro e anterior Presidente da República, com o Brasil, aliás, com todos os Estados da CPLP. Ninguém está contra. Todos apoiantes e convincentes de que a CPLP é um projeto para andar.

PME – Angola vive também um momento de instabilidade económica. Há preocupação com o que pode representar para os países e empresas da CE-CPLP?

S.A. – Angola é vítima do seu próprio sucesso. Concentrou demasiado a sua economia no petróleo – cerca de 92% e está agora a tentar retificar este erro estratégico. Hoje podemos tentar corrigir estas más experiências, usar esta capacidade existente para industrializar o país e diversificar a economia, mas o efeito é visível: quando Angola sofre, sofremos todos. Portugal, por exemplo, sofre bastante, porque muitos dos empresários portugueses têm grandes investimentos em Angola. É um país irmão. Portugal e Brasil vão sentir, os outros países menos, mas Angola era um grande *player* na região: certamente que Guiné e Cabo Verde também sentiram, Moçambique menos, mas também. Quando num corpo como a CPLP alguém tem uma lesão num dedo o corpo todo sente. Assim como a instabilidade do Brasil afetou a CPLP, quando Portugal teve a crise económica afetou a CPLP, quando Moçambique tem alguma instabilidade afeta a CPLP, temos de agir como um corpo de interajuda. Os empresários são um complemento daquilo que são as boas políticas. Obviamente quando há má política os empresários são os que mais sofrem, porque arriscam as suas vidas, as suas economias, para empregar pessoas, e quando eles sofrem o país sofre porque há desemprego, há menos impostos pagos, toda esta panóplia de questões que estão interligadas.

Temos relatos de que Angola está a preocupar-se mais na diversificação da sua economia, Angola é um país rico no potencial de recursos naturais, mas tem terras aráveis, tem água, tem potencial energético, turístico, tem potencial agrícola. Enfim, é um país rico, mas empobrecido.

PME – A entrada da Guiné Equatorial (GE) na CPLP gerou polémica. O que é que os países membros da CPLP podem retirar com esta entrada na comunidade?

S.A. – Vimos que era um valor acrescentado sob o ponto de vista socioeconómico, pela sua história – foi um país primeiro descoberto por Portugal, teve durante muitos anos [*relação com*] Portugal e depois por razões históricas ficou muito ligado a Espanha. Mas agora, com alguma persistência, quis retomar os laços históricos. Como empresários olhamos na perspetiva: ‘porque não?’. Acreditamos que o isolamento não é bom, se queremos dar oportunidade a um país, não é isolando, é dando-lhes oportunidade de mostrarem o que valem, conviver com outras culturas, com um ambiente internacional – o mundo hoje é uma vila global e não é decente continuarmos com uma estratégia de isolamento. O relato que tínhamos é que estavam cerca de 800



FIGURA EM DESTAQUE

empresas americanas a investir na Guiné Equatorial, umas tantas brasileiras e de França... E porque não Portugal? Moçambique? Angola? Países da CPLP que eles queriam que entrassem e investissem e pudessem trazer mais-valia? E nós apostámos, demos um primeiro passo: introduzimos e aceitámos as Câmaras de Comércio da GE como membros da CPLP e depois efetivou-se a vontade política de agregar-se este país irmão fazendo dele o nono país da comunidade. A CPLP começou a acordar e a despertar interesse no globo, só falando nos potenciais socioeconómicos que a CPLP tem, agora imaginem quando conseguirmos traduzir isso em letra. Se tivermos bons líderes a CPLP vai ser uma potência mundial.

PME – A CE-CPLP tem correspondido à sua missão de ajudar a CPLP a tornar-se mais global?

S.A.— A CPLP reorganizou-se e está a criar condições para ser o mais abrangente possível. Antes do nosso mandato a confederação tinha 11 ou 12 membros e nós achámos que poderíamos abrir para membros aderentes e efetivos. Hoje temos mais de cem membros entre todos os países da CPLP. Debaixo disso estamos a organizar alguns órgãos, como a União de Exportadores, que tem a responsabilidade de dinamizar os intercâmbios entre empresários dos nove países. Vamos também fazendo aquilo que é a responsabilidade social, como já fizemos na Guiné Equatorial, angariando fundos para um centro de formação profissional, vamos oferecer um centro de certificação de produtos agrícolas para ajudar os produtos da Guiné Equatorial a serem exportados.

Estes órgãos vão dinamizar a ligação entre os vários segmentos dos empresários. Todos são bem-vindos e juntos somos mais fortes. E a CPLP não pode ser vista só como uma organização de Portugal. Por acaso o secretariado-geral da CE-CPLP está em Portugal, como poderia estar em Moçambique, neste caso temos uma presidência moçambicana. Depois temos outros projetos, como o centro de arbitragem, conciliação e mediação – um instrumento legal importante nesta dinâmica empresarial. Não podemos aceitar que nas transações entre duas empresas dentro da comunidade sejam obrigadas a assumir legislação externa à CPLP. Queremos criar este centro de arbitragem da CPLP de forma que possa diluir potenciais conflitos comerciais. Outro projeto em curso é o observatório, onde qualquer investidor ou potencial investidor encontra todas as informações necessárias. Contamos com a

maior divulgação possível deste desafio da comunidade para que possamos angariar cada vez mais membros, de forma a levarmos a cabo todos os nossos sonhos e podermos afirmar-nos como espaço económico com um ambiente propício a fazer negócio.

PME – Criaram a Federação das Mulheres Empresárias. Vê nelas uma força nova e grande que precisa de apoio?

S.A.— Sim. A expectativa é grande. Não menosprezando Portugal, nos PALOP o negócio informal é assente em mais de 70% nas mulheres. São elas que dinamizam a economia micro e informal, que asseguram a sobrevivência das suas famílias. Se conseguirmos transformar esta energia positiva em atos mais concretos que possam elevá-las mais formalmente na economia das nações-membros da CPLP estaremos a olhar a um potencial para duplicarmos, triplicarmos o tipo das economias dos nossos países.

PME – A CE-CPLP é um bom espaço para as PME prosperarem?

S.A.— As PME organizadas são o grande sustentáculo da CE-CPLP. É neste nicho que mercado que queremos apostar mais, porque as grandes empresas têm os seus caminhos feitos, precisarão mais da CE-CPLP num aspeto de estratégia, para absorver essas PME como suas clientes, parceiras, fornecedores.... Mas nós temos uma estratégia abrangente. A CE-CPLP não separa as grandes [empresas], das pequenas das micro. Com o crescimento da CE-CPLP, certamente a estratégia vai se refinando de forma a podermos maximizar as ambições de cada nicho de mercado, mas neste momento precisamos da energia positiva de todos, para que consigamos coisas muito básicas.

Quando falo em livre circulação de capitais as pessoas não entendem. Porque é que Londres é a capital financeira da Commonwealth? Porque é que Lisboa não pode ser uma capital financeira da CPLP? Nesta fase em que o empresário precisa de estabilidade, onde é que vai guardar o seu capital? Podia ser numa capital financeira em que todos concordassem. Quando digo Lisboa, pode ser Rio, São Paulo, Maputo, mas temos de encontrar um sítio que permita que a circulação do capital seja direcionada, livre, onde o empresário acha que tem maior segurança, para que quando precisar de reinvestir noutra mercado da CPLP ou no seu país possa ir buscar sem restrições. É este processo que tem de ser



dinamizado, se não os empresários geram riqueza e vão guardar as suas reservas em mercados fora da CPLP. Nós somos bons, mas podemos ser melhores, temos de confiar que temos potencial e que podemos fazer. O que está a acontecer é que não acreditamos em nós e temos de fazer muito trabalho de autoestima dentro da CPLP.

PME – Como é que vê a alegada oposição de alguns membros da CPLP à nomeação de Portugal do novo secretário-geral da CPLP?

S. A. – São os tais tabus que têm de ser eliminados. O que consumi sobre o assunto foi o que fui acompanhando na imprensa: o acordo de cavalheiros de que o país que hospeda o secretário-geral não deveria nomear o secretário-geral. Não sei quais são os acordos, mas o que deve prevalecer é o bom senso. Se há um direito a que todos os nove países devem passar pelo processo de escolher o secretário-geral, seja feito. Como empresários, o que queremos é que quem lá esteja seja um defensor de uma CPLP mais virada para o segmento económico e empresarial, porque se não tiver esta dinâmica nós perdemos o interesse. E a CE-CPLP perderá força e, certamente, haverá *lobbies* isolados. Dividir para governar vai ser o caos. Será mais a continuação da CPLP para os cafés e para os almoços.

PME – Quais são os seus objetivos para o resto do seu mandato?

S. A. – Temos um plano quinquenal: conseguir consolidar a imagem da CE-CPLP. Criar uma hegemonia concreta da parte política e empresarial, alinhada com as perspetivas da CPLP. O resto são detalhes, tenho consciência que não vou conseguir fazer tudo mas quero deixar um legado. Sim, podemos ter uma CPLP forte, dinâmica e direcionada para uma liderança mundial da economia.

PROJETO ALA, UMA BOLSA DE OPORTUNIDADES PARA AS IPSS

EM PORTUGAL HÁ UM GRUPO DE EMPRESAS QUE SE JUNTOU PARA NEGOCIAR COM O TERCEIRO SETOR. OFERECEM PREÇOS COMPETITIVOS E AS IPSS AGRADECEM. EM CONVERSA COM A PME MAGAZINE, MARCO MESQUITA EXPLICA COMO FUNCIONA O PROJETO ALA.

POR: MAFALDA MARQUES

A ideia surgiu quando Marco Mesquita, que trabalhava como gestor na indústria farmacêutica, se apercebeu que várias IPSS procuravam agrupar-se para negociar protocolos com empresas da área privada, que lhes permitissem baixar custos. Uma espécie de economia de escala na área do setor social. Surgiu assim, em 2012, o Projeto Ala e com ele a possibilidade de agrupar empresas já fornecedoras de produtos e serviços para IPSS e profissionalizar e melhorar esse tipo de comunicação e relação.

Marco Mesquita chamou uma empresa em cada área, apresentou-lhes o projeto e criou uma bolsa de fornecedores com produtos e serviços previamente negociados e preços definidos, permitindo às IPSS fazer as suas compras independentemente da sua dimensão.

“Na realidade, as IPSS grandes tinham vantagens na negociação e com o Projeto Ala as pequenas e médias IPSS acabam por ser as mais beneficiadas”, explica, acrescentando que “o que pesa nos custos de uma IPSS cerca de 3% ou 4%, numa pequena IPSS pode significar 30% a 40%”. Desta forma, diz, ficam todas “em pé de igualdade”.

O Projeto Ala é mais do que uma plataforma, é uma bolsa de oportunidades para as IPSS que desejam dispor de serviços em economia de escala. Através do site ou contactando diretamente uma das empresas fornecedoras, a plataforma prima pela transparência e pela comunicação entre parceiros.

“As IPSS têm necessidades específicas, para além de um simples fornecimento. Algumas grandes empresas, com áreas de responsabilidade social, têm vontade de apoiar IPSS mas às vezes não sabem como. E dentro das várias opções de fornecimentos de produtos e serviços há formas de apoiar IPSS indiretamente. Um exemplo: na área dos medicamentos, em empresas já fornecedoras de IPSS, quando os prazos estão a terminar e os laboratórios têm de encaminhar os produtos, muitos preferem entregar às IPSS que são suas clientes. São estes benefícios que o Projeto Ala faz transitar”, explica.

“Na área da informática, o Projeto Ala faz um diagnóstico gratuito para aferir as necessidades da IPSS e aconselha o mais adequado à sua realidade e ao parque informático já existente para evitar custos adicionais. São serviços não palpáveis que trazem mais-valias tangíveis às IPSS para além do preço”, justifica o responsável.

A relação entre os parceiros e as IPSS é transparente, sendo o Projeto Ala o interlocutor inicial. Quando é identificada uma necessidade e ainda não existe um fornecedor nessa área, o Projeto Ala faz a ponte. As empresas tratam diretamente com as IPSS e estas pagam diretamente às mesmas. Marco adianta o cuidado com a cadeia de valor: “Caso o Projeto Ala terminasse, por alguma razão, nenhuma IPSS ficava com o serviço suspenso, porque a relação é feita diretamente”.

“Comparando algumas referências de produto, conseguimos ter os mesmos preços que algumas grandes IPSS que congregam 40 instituições. Uma instituição isolada consegue ter o mesmo preço que um grupo de IPSS que já está organizado e que até tem as suas próprias centrais de compras. Os preços e as condições fazem toda a diferença”, compara.

MARCO MESQUITA CRIOU PROJETO ALA EM 2012

CRÉDITOS: DR

COOPERAÇÃO EM VEZ DA COMPETIÇÃO

Da informática à formação, limpezas, elevadores, o Projeto Ala vai fazendo a ponte com estes vários serviços. Além disso, faz muitas vezes intervenção executiva de gestão, ajudando a profissionalizar a estrutura e deixando a IPSS a funcionar de forma sustentável. Um dos grandes problemas com que se depara, no entanto, é a comunicação.

“Em Portugal há um pouco a mentalidade de várias instituições comunicarem com o mesmo público, ao invés de juntarem valências e agirem em grupo. Não somos mais uma plataforma, somos um grupo de empresas privadas que já trabalha com o terceiro setor e que gera negócio, logo, conseguimos ajudar as IPSS de forma proativa. A missão do Projeto Ala é trazer mais-valias: reduzir substancialmente os custos das IPSS, garantir que os produtos e serviços prestados deixem de ser os restos ou aquilo que as empresas não querem, tendo qualidade e que encontrem aquilo que exatamente necessitam”, diz.

“As IPSS não investem muito em comunicação, comunicam com vários públicos da mesma forma e depois abordam as empresas e estas não sabem quem vão apoiar – crianças, jovens, seniores. O próprio beneficiário das IPSS não sabe muito bem como usufruir dos serviços, pois a comunicação não é clara e transparente para o público”, afirma.

Marco Mesquita revela, ainda, um episódio com uma IPSS na zona de Viseu: “Fomos contactados por uma instituição que se comprometeu em chamar todas as IPSS da zona a fim de colaborarem em grupo. Mas há uma explicação para esta atitude: trata-se de uma IPSS atenta ao mundo, que frequenta eventos internacionais e que não está dependente do Estado para o que for. Prefere procurar alternativas fora, novas ideias. Foi esta forma de estar que lhes permitiu ver que sozinhos não vão a lado nenhum”.

“EXISTEM IPSS EXEMPLARES EM PORTUGAL”

Não desmentindo as dificuldades que muitas destas instituições sentem, o responsável acusa, porém, muitas delas de usarem o estatuto de IPSS para não cumprirem prazos de pagamento, continuando a pedir donativos e a exigir o fornecimento de serviços. No Projeto Ala, explica, há condições de pagamento específicas e os parceiros estão sensíveis à realidade de cada IPSS, sendo diretamente responsabilizadas pelo cumprimento das regas. “Existem IPSS exemplares em Portugal, com uma estrutura organizada, profissionalizada, autênticas empresas! E a verdade é que em muitas IPSS existem presidentes que estão no ativo, remunerados, gerando lucro para reinvestir e criar novas respostas sociais. Contudo, a maioria são voluntários, aparecem na instituição uma vez por mês e toda a estrutura e logística depende de uma decisão mensal de alguém que só pisa as instalações quando pode. Sustentabilidade implica gerir dinheiros, recursos e pessoas. Um dos cursos que mais nos pedem é para ensinar a despedir pessoas, pois nas IPSS acham que cabe sempre mais um. Chegam a ter o triplo dos funcionários que necessitam”, exclama.

IPSS DEVE GERIR-SE COMO EMPRESA

Para Marco Mesquita, uma “IPSS vende serviços e produtos tal como uma empresa, vende confiança, tem obrigações legais, fiscais”, daí que deva ser gerida como uma empresa. Por isso mesmo sugere que as instituições troquem a palavra “utente” por “cliente”, pois a qualidade tem de ser assegurada. Por protocolo, o âmbito geográfico das IPSS está regulado e muitas sobrepõem-se fazendo concorrência a outras.

“E como encara o público esta sobreposição? Decide pelo tipo de comunicação. As que forem claras, ganham credibilidade”, afirma. “O Estado quer que as IPSS façam um bom trabalho perante os seus contribuintes e premeia quem o faz melhor. Nas IPSS há muita dificuldade em tomar decisões de gestão, preferem continuar a pagar mais 50 euros até que alguém tome a decisão. As direções devem ser operacionais, ter autonomia e devem investir na comunicação interna.”

Ao Projeto Ala chegam ainda pedidos para ajudar a profissionalizar IPSS e existem duas opções: ou alguns dos parceiros, com competências em áreas específicas, dão o seu tempo livre para ajudar a reestruturar a instituição ou então colocam diretores executivos para gerir a IPSS.

“Não nos vão ver a colocar um assistente social a gerir uma IPSS – a preparar planos de negócios e de investimentos, a fazer umas

continhas e a tomar decisões de gestão, que é a “realidade da maioria das IPSS”, refere.

“Já fomos requisitados duas ou três vezes para intervir e reabilitar IPSS e contratualmente existe uma cláusula que, antes de uma intervenção nossa, um parceiro visita a instituição, faz uma auditoria e vai perceber onde estão os problemas. E a maioria das instituições não aceita, quer manter a posição e não admitir os erros de gestão. Numa das IPSS que aceitou a nossa intervenção, posso dizer que 15% da equipa foi dispensada, tivemos de comprar duas viaturas novas, pois das quatro existentes nenhuma funcionava bem. Os parceiros que fizeram parte da intervenção de reabilitação participaram no processo e confiaram no prazo de pagamento.”

Segundo Marco Mesquita, a má gestão acontece porque “a relação entre as direções técnicas e as direções é muito complicada”.

UMA ASA SEMPRE PRONTA

O Projeto Ala ganhou nome por alusão a asas, num levantar voo que configura uma nova forma de ver o setor social, uma nova forma de trabalho de cooperação entre o setor privado e as IPSS. “Até agora, a caridade era importante para as IPSS, mas foi banalizada. E qualquer IPSS pedia apoio como caridade. Estamos numa fase em que cada um de nós tem de entregar algo em troca para ajudar. Existe uma desresponsabilização muito grande, mas o curioso é que a crise obrigou a responsabilizarmo-nos. Qualquer empresa que não fatura, fecha. As IPSS são iguais, por isso têm de se reinventar a todo o momento. O apoio do Estado é um *plus*”. Constituído como um grupo de empresas privadas que se uniu para trabalhar com o Terceiro Setor, o Projeto Ala não colabora, porém, com nenhuma entidade oficial do setor. Marco Mesquita explica a razão: “Os nossos emails chegam à CNIS [*Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade*] e a todas as direções distritais de IPSS. Não estamos ligados a nenhuma pois [*elas*] estão dependentes de questões políticas que podem limitar o nosso trabalho. Por isso não temos qualquer tipo de relação com estas entidades. Somos empresas, trabalhamos de uma forma puramente comercial e para apresentar a melhor solução existente às IPSS”. No futuro, o Projeto Ala prevê desenvolver a produção de marcas de linha própria para IPSS e produtos específicos, como fraldas, batas ou luvas, além de constituir-se como Empresa de Economia Social.

“O Projeto Ala é uma marca e não quisemos cair no erro de, estruturalmente, nos constituirmos como uma empresa, uma IPSS ou associação. Estamos numa fase de decisão do caminho a seguir. A figura jurídica que iremos adotar que é a de Empresa de Economia Social, onde todos os parceiros serão sócios, num consórcio. É o mais justo, pois trabalhamos todos para o mesmo.”

AJUDAR IPSS A PROFISSIONALIZAREM-SE É PARTE DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA PLATAFORMA

CRÉDITOS: DR



SANDRA LARANJEIRO DOS SANTOS É ESPECIALISTA EM DIREITO FISCAL, SOCIETÁRIO, LABORAL E OUTSOURCING

CRÉDITO: DR

O REGIME DAS PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES

POR: SANDRA LARANJEIRO DOS SANTOS, LARANJEIRO DOS SANTOS & ASSOCIADOS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS, RL

A figura das prestações suplementares adquiriu uma crescente relevância prática, comprovada pelo facto de muitas sociedades verem, neste regime, uma forma de financiamento da sua atividade, dadas as dificuldades de acesso ao crédito bancário.

As prestações suplementares estão vinculadas à proteção do capital social, não podendo ser restituídas se o património líquido da sociedade de tornar inferior à soma do capital social e da reserva legal, por isso quando os sócios procuram recuperar os “empréstimos” feitos há óbices legais que o podem dificultar, sendo, por exemplo, proibida a sua restituição depois de declarada a insolvência da sociedade.

Estas prestações constituem assim capital vinculado e responsável pelas dívidas sociais, as duas características essenciais do capital próprio.

Por esse motivo, quando se torna necessário aumentar o capital próprio das sociedades, muitas vezes os contabilistas e advogados encontram aqui um aconchego às pretensões dos seus clientes, pois tratando-se de um valor pré-existente na sociedade, as prestações suplementares expressas no balanço, poderão ser convertidas a favor da sociedade, em aumento de capital.

Recorde-se que as prestações suplementares têm sempre dinheiro por objeto, assim no momento em que se incorpora em capital social as prestações suplementares o que existe na titularidade do subscritor é um crédito e não dinheiro, esse já está na esfera da sociedade.

A este propósito a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas veio emitir uma diretriz (Diretriz n.º 841, de dezembro de 2001), segundo a qual as entradas em dinheiro podem:

- a) ter por objetivo a realização de capital, mediante entregas antecipadas, imediatas ou diferidas;
- b) ter tido inicialmente objetivo diferente, designadamente

prestação suplementar ou acessória, empréstimo, suprimento, adiantamento, abono, avanço, etc., sendo posteriormente utilizadas para a realização de capital.

Nesta mesma diretriz se afirma: “Não se está em presença de uma efetiva entrada em espécie quando se pretende realizar capital com créditos provenientes de entradas em dinheiro que inicialmente tenham tido, ou não, objetivo diferente. Esta situação não está abrangida pelo art. 28.º do CSC, no entanto, e se for solicitado, poderá ser elaborada declaração comprovativa”.

Assim, querendo usar as prestações suplementares para aumento do capital, os sócios terão apenas de observar as formalidades vertidas no artigo 93.º do Código das Sociedades Comerciais, ou seja, assegurar que o balanço deve ser assinado pelo Contabilista da empresa.

OPORTUNIDADES

PALADIN, INOVAÇÃO AOS MOLHOS

LÁ FORA

É UMA DAS MARCAS DO GRUPO MENDES GONÇALVES, CONHECIDO PELOS SEUS TEMPEROS, ESPECIALMENTE O VINAGRE. JOÃO PILÃO, DIRETOR DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA, EXPLICA A ESTRATÉGIA QUE JÁ LEVA A UMA FATURAÇÃO NO EXTERIOR DE SEIS MILHÕES DE EUROS.

POR: MAFALDA MARQUES E ANA RITA JUSTO

É na Golegã que podemos conhecer a Mendes Gonçalves (MG). Um avassalador cheiro avinagrado recebe-nos para nos avisar: aqui fazem-se temperos de qualidade. Onde antigamente apenas se produzia vinagre de figo sai agora a vasta panóplia de produtos para o resto do mundo com o selo de qualidade da Paladin. Fora de Portugal, o investimento já rende quase um quarto da faturação total da Mendes Gonçalves.

Ao todo, a MG tem três marcas próprias e produz para outras dezenas. A Paladin destaca-se da Creative – produtos gourmet – e da Peninsular por ser a escolhida para levar o nome de Portugal mais além, mas não para qualquer país.

“Os nossos alvos são mercados emergentes, que têm altas taxas de crescimento e onde está a nascer uma nova população que, como todas as populações que mudam de faixa social, quer mostrar que não consome o mesmo que os outros”, explica João Pilão, diretor de marketing e vendas internacionais da empresa. Trocando por miúdos, o norte de África, Médio Oriente, Ásia e também outros países emergentes em África são o principal foco, alguns já com frutos importantes.

“Em Marrocos já somos uma marca e na Argélia também. Arábia Saudita arrancou e já está a disparar.”

Líbia, Jordânia, Angola... ao todo 34 países contam já com produtos da marca Paladin. A diferença, porém, é a forma como a marca entra neles. João Pilão faz questão de esclarecer que internacionalizar não é o mesmo do que exportar. “Exportar qualquer um exporta. Quando a marca é relevante para consumidores de outros mercados, isso é internacionalizar uma marca.”

INOVAÇÃO E FLEXIBILIDADE

Se é impossível (dizem) é para eles. A estratégia de internacionalização começou em 2013 e, só em 2015, a Paladin já rendeu à MG seis milhões de euros fora de portas, o equivalente a 22,2% do total da faturação (27 milhões de euros). Como conseguir esses números? Para João Pilão, o segredo está na “capacidade de adaptação aos mercados”.

“Se alguém vem ter comigo a pedir uma tabela de preços para vender para um país *target* eu não dou. Primeiro quero saber quem é essa pessoa, se nos interessa. Depois vou ao país estudar a concorrência, posicionar a minha marca, fazer a minha estratégia e escolher o parceiro certo. O preço do produto é o que for preciso para ser competitivo nesse mercado”, revela.

Além da flexibilidade, a inovação é outro dos pilares da MG: “A fórmula da maionese que fazemos para a Europa não é igual à de Marrocos e esta não é igual à da Arábia Saudita”. Também os rótulos são adaptados à medida - atualmente, são mais de mil referências a circular mundo fora.

A inovação da MG também já é reconhecida no mundo – em fevereiro o Ketchup à Portuguesa da Paladin venceu o prémio ‘Best New Fast Food Product and Innovation’, atribuído pela Gulfood Dubai, a maior feira alimentar do Médio Oriente e Ásia.

“A única coisa que não adapto é a marca”, esclarece o responsável, que encontrou na Alemanha uma das grandes surpresas na internacionalização.

“Começámos a perceber que a nossa inovação está tão à frente nalguns campos que estamos a ficar relevantes na Alemanha. Encontrámos o parceiro certo e hoje temos os produtos mais diferenciadores da Paladin em várias cadeias alemãs!”



FATURAÇÃO FORA DE PORTUGAL JÁ REPRESENTA 22% DO TOTAL DA EMPRESA

CRÉDITO: MENDES GONÇALVES

LÁ FORA

ANGOLA, NATURALMENTE, E ÁSIA, SURPREENDENTEMENTE

Recentemente, a Mendes Gonçalves deu mais um salto na internacionalização dos seus produtos ao inaugurar uma fábrica de vinagres em Angola, fruto de uma parceria com a distribuidora local AngoAlissar. Um passo lógico, na ótica de João Pilão, uma vez que o volume de negócios da MG em terras angolanas já ascendia às oito milhões de garrafas por ano.

“Os nossos distribuidores sabem que, ganhando um certo volume, estamos disponíveis para produzir alguns produtos localmente”, sublinha. A fábrica traduziu-se num investimento de cerca de três milhões de euros e emprega, atualmente, 25 funcionários. Uma ajuda à economia local que está no ADN da empresa desde sempre – dos 260 trabalhadores da MG, 80% são naturais da Golegã.

A surpresa tem vindo do continente asiático, onde a MG já tem acordos de distribuição para implementar a marca na China e na Coreia do Sul ainda este ano. Em África, o Senegal e a Nigéria são os próximos passos.

Com o sucesso da internacionalização da Paladin, João Pilão não tem pudor em chamar outras marcas portuguesas a seguirem caminhos além-fronteiras: “Nós temos condições para fazer o que não imaginamos e temos de acreditar nisso para sair deste buraco, pegar na mala e andar! Às vezes custa – no ano passado fiz 24 países – mas acreditem que depois terão surpresas”.

A estratégia, essa é só uma: fixar a marca na memória dos consumidores: “A marca vive na mente dos consumidores, só morre quando deixa de existir na mente deles e é a única garantia de que, se eu um dia tiver um problema com o meu distribuidor, vou conseguir sobreviver no mercado”.



LÁ FORA

OS CINCO PASSOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

EIS OS CONSELHOS DE JOÃO PILÃO PARA AS EMPRESAS QUE QUEIRAM INTERNACIONALIZAR-SE

1 - FAÇA UMA ESTRATÉGIA: “DECIDAM E ESTUDEM PARA ONDE VÃO E ONDE PODEM SER MAIS RELEVANTES. NÃO SE DISPERSEM, SE NÃO VÃO PARA ONDE VOS LEVAM.”.

2 - POSICIONE A SUA MARCA: “ENCONTREM O NICHU ONDE PODEM ENTRAR”.

3 - NÃO ESTABELEÇA PREÇOS A PRIORI: “NÃO PARTAM DO VOSSO PREÇO, MAS DO PREÇO QUE LÁ É POSSÍVEL FAZER E AJUSTEM-SE. SE NÃO FOR POSSÍVEL DESISTAM DESSE MERCADO PARTAM PARA OUTRO”.

4 - ENCONTRE O PARCEIRO CERTO: “SOMOS DEMASIADO PEQUENOS PARA NOS AVENTURARMOS SOZINHOS. ENCONTREM O PARCEIRO CERTO QUE PENSE COMO VOCÊS E QUE SEJA O VOSSO PARCEIRO LÁ, COM QUEM VÃO DIVIDIR LUCROS, RESULTADOS, TUDO”.

5 - MOSTRE-LHE QUEM É: “ANTES DE LANÇAR A MARCA, O PARCEIRO TEM DE CÁ VIR, BEBER ESTA CULTURA, AS PESSOAS, TEM DE SER NOSSO, TEM DE LUTAR POR NÓS, TEM DE NOS SENTIR. HOJE, A MAIOR PARTE DOS MEUS PARCEIROS JÁ NÃO TRATO POR SENHOR, É POR MEU AMIGO”.

JOÃO PILÃO É RESPONSÁVEL PELA INTERNACIONALIZAÇÃO DA MENDES GONÇALVES DESDE 2011

CRÉDITO: MENDES GONÇALVES

JARDINS RESPONSÁVEIS

A AFID GREEN INTEGRA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO NA ÁREA DA JARDINAGEM. PRESIDENTE DOMINGOS ROSA LAMENTA FALTA DE COMPROMISSO DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO A PÚBLICOS DESFAVORECIDOS.

POR: ANA RITA JUSTO

No concelho da Amadora uma instituição apostou todas as fichas numa empresa de inserção social: falamos da Fundação AFID Diferença, que presta apoio a jovens com deficiência, crianças e idosos e que decidiu, em 2007, criar a AFID Green, uma empresa de inserção social na área da jardinagem.

Atualmente esta empresa conta com sete trabalhadores, dois deles com deficiência e os outros cinco que se encontravam em situação de desemprego de longa duração (DLD).

O grande objetivo, segundo Domingos Rosa, presidente da Fundação AFID Diferença e responsável pela AFID Green, é “desenvolver uma atividade que crie valor, ao mesmo tempo que desempenha uma função social importante, de forma sustentada”.

“A AFID Green é uma empresa vencedora e com carácter inovador, tendo em atenção que nele está subjacente o desenvolvimento de uma atividade económica de cariz lucrativo, associada a uma atividade social e à responsabilidade social, o que constitui um fator diferenciador perante a concorrência”, sublinha.

Na carteira de clientes desta empresa de jardinagem surgem alguns nomes grandes do panorama empresarial português, como o Grupo Auchan, IKEA, Câmara Municipal da Amadora e até os SMAS (Serviços Municipalizados de Água e Saneamento) de Oeiras e Amadora.

Da manutenção dos espaços verdes ao controlo de pragas, é vasto o trabalho levado a cabo por esta empresa de inserção social, que teve até 2015 o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), mas que agora “dá provas de sustentabilidade apenas com os proveitos resultantes dos seus clientes”, releva Domingos Rosa. Apesar de tudo e como líder de uma das grandes instituições de apoio a pessoas com deficiência no panorama nacional – a Fundação AFID Diferença já apoia mais de 1500 pessoas no concelho da Amadora – Domingos Rosa lamenta a falta de compromisso das organizações para com públicos desfavorecidos.

“A generalidade das empresas do ramo recebe jovens em formação ou em estágios profissionais, mas dificilmente assume compromissos contratuais, pelo que a AFID Green se destaca neste aspeto.”

O futuro é, por isso, de luta pela inclusão, mas também pelo meio ambiente: “Trabalhamos sobre e para o ambiente. Os espaços verdes possibilitam um aumento da qualidade dos fatores ambientais e um aumento exponencial da componente estética nas cidades”.

AFID GREEN ESTÁ EM FUNCIONAMENTO DESDE 2007

CRÉDITOS: FUNDAÇÃO AFID DIFERENÇA

RESPONSABILIDADE
SOCIAL

**A AFID Green é
uma empresa
vencedora e com
carácter
inovador**

DO DESEMPREGO À TASCA ITINERANTE

DE TASCA ITINERANTE TEM POUCO, POIS JÁ NOS HABITUÁMOS A VÊ-LA ESTACIONADA NA PRAÇA DO MARQUÊS DE POMBAL, EM LISBOA. ESTA CARRINHA TEM PINTA, PRIMA PELO FADO E PETISCOS E JÁ É PRESENÇA ASSÍDUA NOS MERCADOS GOURMET. NA ESSÊNCIA DA TASCA ITINERANTE ESTÃO TRÊS VALORES PRINCIPAIS: SABORES PORTUGUESES, MÚSICA PORTUGUESA E QUALIDADE. DAÍ PARTIU A DECORAÇÃO ORIGINAL COM UM QUEIJO, UMA GUITARRA PORTUGUESA E UMA GARRAFA DE VINHO. MAS A TASCA TEM RODAS E É UM PÃO DE FORMA. UM CONCEITO ORIGINAL QUE O MENTOR, FERNANDO SOUSA, EXPLICA EM EXCLUSIVO À PME MAGAZINE.

POR: MAFALDA MARQUES

PME – Como nasceu o conceito Tasca Itinerante?

Fernando Sousa – Este conceito nasceu da necessidade e a necessidade aguça o engenho! Em 2012 fiquei desempregado e regressar ao mercado de trabalho por conta de outrem revelou-se impossível, atendendo à crise que assolou (e ainda assola) Portugal. Constatando esta realidade tentei pensar num negócio que pudesse criar. Verifiquei que cada vez mais Lisboa estava na moda, sendo invadida por turistas, que os nossos vinhos e gastronomia faziam furor pelos quatro cantos do mundo. Esse era o mote! Um negócio cujo público fosse maioritariamente o turista. Mas o quê e como? Teria de ser algo diferente e inovador. Foi então que surgiu a ideia: um conceito sobre rodas para ter mobilidade, dinamismo e algo que fosse apelativo – uma *food truck* [n. d. r. uma carrinha de comida]! Era algo que não existia, ou que estava numa fase muito embrionária em Portugal. Foi o início de uma epopeia.

PME – Como mantém o contacto com os seus clientes?

F. S. – Pese embora o *target* definido fosse maioritariamente os turistas, os portugueses também fazem parte desta equação.



Somos bons garfos! Desde o primeiro instante, no 1.º Festival Europeu de Street Food que se realizou nos Jardins do Casino do Estoril em abril 2015, onde inaugurámos, foi uma experiência fantástica em que o público português aderiu ao nosso conceito e desde lá que temos seguidores! O contacto é maioritariamente realizado através das redes sociais que vamos ‘alimentando’ quase diariamente!

PME – Procura os eventos que melhor se adaptam ao seu serviço ou persegue algum posicionamento?

F. S. – Marcamos pontualmente presença em eventos. Na escolha dos eventos tentamos cumprir critérios de racionalidade: localização, nomeadamente a distância a percorrer, pois a logística é um fator muito importante, custo/benefício prospetivado, quantidade de



FERNANDO SOUSA FICOU SEM EMPREGO EM 2012 E DECIDIU CRIAR O SEU NEGÓCIO

outras *food trucks* presentes versus número de visitantes estimado e horários.

PME - Qual a diferença entre o conceito inicial e o atual? Evoluiu mediante procura dos clientes ou por iniciativa própria?

F. S. — A ideia inicial foi criada sem a experiência de campo. Esta última possibilita obter a percepção dos clientes e origina necessariamente adaptações. Quem não se adapta capitula! Tivemos de ir fazendo algumas alterações, mediante a percepção do que estava a resultar melhor e o que não estava, mas isso é transversal a todos os negócios.

PME – Que estratégias adota para se renovar?

F. S. — Essencialmente considero que é necessário manter sempre um fio condutor para não descaracterizar o nosso conceito. A estratégia consiste na procura diária de novas formas de fazer, análise de novos produtos que se adequem ao conceito e que possibilitem mais lucro, aproveitando a sazonalidade para os introduzir no menu e testando a sua prestação e recetividade junto aos clientes. A renovação e a inovação têm de ser pensadas diariamente.

O PROBLEMA DE NÃO TER A EQUIPA CERTA

UM DOS MAIORES PROBLEMAS DOS EMPRESÁRIOS
ESTÁ RELACIONADO COM A GESTÃO DE EQUIPAS.

SAIBA O QUE FAZER.



POR: KEN GIELEN, CEO DA ACTIONCOACH PORTUGAL

A vida de um empresário fornece uma série de desafios a cada dia. Pergunte a qualquer um sobre os seus principais problemas e normalmente vai receber respostas relacionadas com equipa, tempo e dinheiro, três recursos vitais para qualquer negócio poder prosperar e crescer de uma forma sustentada.

Quando falamos em equipa, normalmente referimo-nos a desafios no recrutamento, treino, motivação e retenção de bons colaboradores.

Já ouvi por diversas vezes de clientes: “Porque é que não consigo encontrar as pessoas certas? Porque é que ninguém veste a camisola? Nunca pensei que fosse tão difícil unir as pessoas e gerir conflitos entre elas!”. Estas são situações que nós, *business coaches* ouvimos com alguma regularidade.

É também um facto que há muitos proprietários de empresas que auferem menos do que a maioria do seu *staff*, especialmente tendo em conta a quantidade de horas que investem nas suas empresas.

Então, o que é preciso para colmatar esta situação? Em primeiro

lugar há que ganhar consciência de que o problema de não ter a equipa certa reside na própria pessoa que gere a empresa e não nas pessoas contratadas. É uma realidade difícil de aceitar. Mas afinal de contas, numa PME, quem recruta, contrata, treina e motiva a equipa é o proprietário. Por isso, ele é a única pessoa responsável. Por vezes, subcontratar o serviço de gestão de recursos humanos pode ser uma solução.

O proprietário é o responsável máximo de todos os resultados (ou falta dos mesmos) de uma equipa. A melhor forma de atacar este desafio é analisar em pormenor a existência de processos e regras na empresa.

Naturalmente é preciso atrair as pessoas certas para a nossa empresa, mas de nada serve ter as pessoas certas a fazer as coisas erradas ou as coisas certas de uma forma errada.





A BATHING
APE

SÉRGIO GONÇALVES É UM DOS SÓCIOS FUNDADORES DA LIVE CONTENT

CRÉDITO: DR | ILUSTRAÇÃO ORANGE DESIGN

LIVE CONTENT, AQUI AS REDES SOCIAIS GANHARAM A CORRIDA

MARKETING

EM 2009 JUNTOU-SE A DOMINGOS FOLQUE GUIMARÃES E CRIOU A LIVE CONTENT, AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DIGITAL QUE RAPIDAMENTE DEU QUE FALAR NO MERCADO. IRREVERENTE, COMO A EMPRESA PELA QUAL VESTE A CAMISOLA, SÉRGIO GONÇALVES AJUDA-NOS A DESCONSTRUIR ALGUNS DOS MITOS MAIS ENRAIZADOS DO MARKETING DIGITAL E DO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES.

POR: ANA RITA JUSTO

É no primeiro andar do número 47 da Rua do Alecrim, em Lisboa, que Sérgio Gonçalves nos recebe. Entramos na sede da Live Content (LC), empresa com ambiente descontraído, mas sempre com o propósito do sucesso.

Como de pequeno é que se torce o pepino esta agência já nasceu torta. Foi no ano de 2009 que Sérgio e Domingos Folque Guimarães decidiram pôr a LC no mapa, apresentando uma estratégia “anti-establishment”, que queria deixar a nu as verdades sobre o marketing digital e, mais do que isso, apostar nas redes sociais como “o cavalo que iria ganhar a corrida”.

“Tentámos mostrar aos clientes e ao mercado que havia um *new kid on the block* no marketing mix e que nós éramos os melhores a trabalhar neste canal”, começa por explicar o sócio da agência. Rapidamente a LC criou sururu e hoje em dia são muitas as marcas que nela depositam confiança para a gestão das suas comunidades online e para o objetivo primordial deste trabalho: aumentar as vendas. São os casos da Compal, Sumol, Super Bock, Disney, Marvel, Merrell, Stone by Stone ou das Escolas do Turismo de Portugal. Em apenas sete anos, esta agência já trabalhou “de tudo um pouco”, refere o responsável, mas ainda há objetivos a cumprir: “Gostávamos imenso de trabalhar com uma seguradora e de ajudar a vender carros online”.

NATUREZA DO SER HUMANO MANTÉM-SE

Com uma base de trabalho “pouco hierárquica, com poucas regras, mas claras e um elevado sentido de responsabilidade”, a LC vai desconstruindo alguns dos mitos associados ao marketing digital.

O maior deles, diz o nosso entrevistado, é o das bases de dados de Customer Relationship Management (CRM), e justifica:

“O meu banco ainda me trata por ‘Caro/a’. A minha conta obviamente não é interessante, mas vinte anos depois de investimentos de milhões em CRM não conseguem dizer o meu nome”, questiona-se, acrescentando que “nenhuma marca conseguiu distanciar-se da concorrente por causa disso”.

Por outro lado, desmente vincadamente que “o poder está nos consumidores” e que o mercado está sempre a mudar. Os hábitos, diz, continuam muito iguais, apesar de ser difícil prever o que o futuro pode trazer para a comunicação das marcas.

“Depois de tanta tecnologia ainda não somos capazes de prever sete dias de tempo, como é que queremos prever mercados e tecnologia a cinco anos? Mais vale ir experimentando, com a noção de que não há grandes transformações, principalmente na natureza humana. E que a publicidade não nos interessa particularmente, não somos particularmente fiéis a nenhum produto, mas também não somos muito infiéis.”

CRIAR MEMÓRIA EM “MODO ZOMBIE”

Há, porém, formas de contornar a indiferença do consumidor: aparecer constantemente para que o alcance seja maior e de forma

diferente é parte dessa receita de sucesso.

Segundo Sérgio Gonçalves, a mecânica da publicidade nas redes sociais não é assim tão distinta daquela que nos aparece nos ecrãs de televisão. A diferença, explica, é que as redes sociais são uma “televisão que nos acompanha durante o dia e que vemos mais de cem vezes, em contexto”.

Se, por um lado, é preciso aparecer repetidamente sem aborrecer, por outro, é preciso lembrar que quem recorre às redes sociais fá-lo para “descansar a cabeça de tudo o resto”.

“Precisamos desse descanso por uma questão de sobrevivência, portanto, a publicidade será sempre mais eficaz quando captarmos um bocadinho da atenção e reforçarmos as ligações mentais que as pessoas têm com o consumo daquele produto”, defende, sublinhando que a eficácia é maior “quando as pessoas estão em modo zombie” — uma vez mais, como se estivessem à frente da televisão. Como podemos, então, fazer essa ligação? Com mensagens que reforcem a ligação a um produto: “Todos os seres humanos por categoria têm duas ou três marcas que lhes balizam a realidade e facilitam a vida. O que queremos fazer é colocar a marca do nosso cliente nesse pequeno conjunto de marcas *top of mind* que surgem quando pensas numa categoria”.

Quanto ao consumidor, conclui Sérgio Gonçalves, “continua muito igual ao da Grécia Antiga”.

“Por isso, é de desconfiar sempre quando ouvimos falar em grandes transformações.”

OS MITOS DO MARKETING DIGITAL

1. PODER NOS CONSUMIDORES
2. CONSUMIDORES QUEREM INTERAGIR COM AS MARCAS
3. BIG DATA E CRM
4. O IMPORTANTE É A INTERAÇÃO E OS ‘LIKES’
5. CÓDIGOS QR
6. SNAPCHAT
7. APLICAÇÕES MÓVEIS

BERNARDO CORREIA PASSA A GERIR A GOOGLE PORTUGAL



POR: DENISSE SOUSA

Bernardo Correia é o novo *country manager* da Google em Portugal, substituindo José Antonio Aguilar no cargo. O novo responsável ficará encarregue do desenvolvimento do negócio junto das empresas portuguesas, agências e anunciantes.

Em oito anos de trabalho para a gigante tecnológica internacional esteve envolvido na criação de novos métodos para ajudar as marcas a avaliarem o valor do digital através de motores de busca, vídeo online, display, marketing programático e espaços publicitários mobile. Recentemente esteve ligado às indústrias de entretenimento internacional como a Fox, Disney, Comcast, Warner Brothers, Sony, Universal Music, Activision, King.com, entre outras. Licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, o seu trabalho foca-se na área do marketing e do digital. Juntou-se à Google, no Reino Unido, em 2008, tendo antes trabalhado marcas de beleza da L'Oréal em Portugal e as marcas de *homecare* da Unilever.



JORGE SILVA MARTINS

Jorge Silva Martins é o novo *Of Counsel* para a área de Tecnologia, Media e Telecomunicações (TMT) da sociedade de advogados ABBC.



JOANA AFONSO É A NOVA DIRETORA DE MARKETING DA PHC

A PHC, tecnológica portuguesa especialista em *software* de gestão, reforçou os seus quadros com a contratação de Joana Afonso para Global Marketing Diretor.



PATRÍCIA FERNANDES NO MARKETING ESTRATÉGICO DO MONTEPIO GERAL

A antiga diretora de Marketing Central, Relações Públicas & Comunicação da Microsoft Portugal Patrícia Fernandes é a nova diretora de Marketing Estratégico da Caixa Económica Montepio Geral.



ALEXANDRA MEDEIROS LIDERA BRANDING M

Alexandra Medeiros é a nova diretora da Branding m, unidade especializada em Recursos Humanos. A responsável já integrava o Grupo Multipessoal como diretora de Marketing e Comunicação desde 2008 e agora passa a ter funções de direção numa empresa que ajudou a criar.



LUÍS GRINCHO É NOVO DIRETOR DE BASES DE DADOS DA SAP

Luís Grincho é a mais recente aquisição da SAP para a Direção de Base de Dados e Tecnologias, nas áreas de SAP HANA, HANA Cloud Platform, Integração e Mobilidade para o mercado nacional.

BI

NEGÓCIOS EM MOVIMENTO

TECNOLOGIA



EAD, EMPRESA PIONEIRA EM GESTÃO DE ARQUIVO EM OUTSOURCING LANÇA APLICAÇÃO QUE PERMITE DIGITALIZAR DOCUMENTOS A PARTIR DO TELEMÓVEL. CLASSIFICAR DOCUMENTOS AINDA É UM DESAFIO.

POR: ANA RITA JUSTO

Digitalizar o seu negócio em qualquer lugar e melhorar a classificação de documentos. É a isto que se propõe a EAD (Empresa de Arquivo de Documentação), empresa pioneira e líder de mercado na gestão documental em regime de *outsourcing* em Portugal, com o lançamento da aplicação “Mobile Capture”, que irá permitir capturar um documento através de um *smartphone* e carregá-lo automaticamente no sistema de trabalho da empresa.

A aplicação surge de uma parceria com a multinacional tecnológica CumulusPro e, segundo Paulo Veiga, CEO da EAD, vem responder a uma nova mudança no “paradigma de desmaterialização” dentro das empresas.

“Inicialmente as organizações digitalizavam os processos documentais quando os mesmos eram encerrados – é o *scan to archive*. Depois começaram as digitalizações no *front office*, onde as organizações digitalizam os documentos no início dos processos documentais – é o *scan to process*. Finalmente percebemos que temos de digitalizar imediatamente em qualquer local, pois precisamos de acelerar ainda mais os processos de negócio e documentais”, explica o responsável.

A tecnologia é fornecida pela CumulusPro e adaptada ao sistema de gestão documental da EAD, que conta com mais de 800 clientes em carteira, desde entidades bancárias a seguradoras, entidades de crédito especializado, operadoras móveis, gabinetes de advocacia, autarquias, consultoras, empresas industriais, de serviços, hospitais, entre outros.

Em traços gerais, esta aplicação, disponível para *smartphones* com sistema operativo Android e IOS, permite fotografar documentos, como por exemplo faturas. Mesmo que estes estejam virados ao contrário a aplicação inverte-os e permite, ainda, inserir dados sobre o documento. O documento é então enviado para a *cloud* da companhia, que automaticamente valida ou não o mesmo (neste último caso, o documento volta para trás com as respectivas indicações em falta).

Para o responsável máximo pela EAD, esta solução permite às empresas continuar a trabalhar “em mobilidade geográfica”, o que “representa eficiência, algo que todas as organizações procuram”.

Apesar dos avanços tecnológicos, explica Paulo Veiga, “muitas empresas ainda não classificam corretamente os documentos” e esse continua a ser um dos desafios do mundo dos negócios: “Existe ainda outro desafio fundamental que é integrar estas aplicações com as aplicações de negócio, isto porque não há processo de trabalho, produto ou serviço sem o respetivo processo documental, físico ou digital”.



NOVA APLICAÇÃO DISPONÍVEL PARA SMARTPHONES ANDROID E IOS

AGENDA

VIANA DO CASTELO RECEBE 'ROADSHOW' PORTUGAL GLOBAL

POR: DENISSE SOUSA

Depois do sucesso na edição 2014/2015, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) promove mais uma vez o *Roadshow* Portugal Global. Viana do Castelo é a próxima paragem, já no dia 6 de julho. Durante este dia, oradores internacionais e especialistas partilharão as suas experiências com empresários, ajudando-os a competir no mercado global. Este ano a AICEP apresenta um novo tema: “Cooperação e Competição – a chave para a competitividade nos Mercados Externos”.

Depois já ter passado este ano por Guimarães, Santarém e Setúbal, o *Roadshow* assenta arraiais em Viana do Castelo no dia 6 de julho, seguindo depois para Aveiro (28 de setembro) e Leiria (30 de novembro), consideradas regiões de elevado potencial de internacionalização.

Na edição 2014/2015, o *Roadshow* passou por 12 regiões, contando com 1400 participantes e 200 oradores nacionais e internacionais.

Consulte o [site da AICEP](#) para mais informações.



3.º FÓRUM DA UNIÃO DE EXPORTADORES DA CPLP

Data: 7, 8 e 9 de julho

Local: Beja

A União de Exportadores da CPLP (UE-CPLP), apresentará a 3.ª edição do Fórum UE-CPLP, no Núcleo Empresarial da Região de Beja (NERBE). O Fórum terá as vertentes empresariais, institucionais e culturais, representativas dos diferentes segmentos do mercado comunidade CPLP. Consulte o [site da UE-CPLP](#) para mais informações.



PORTUGAL NA FILDA 2016

Data: 19 a 24 de julho

Local: Luanda, Angola

A Associação Empresarial de Portugal (AEP) vai organizar, com o apoio da AICEP Portugal Global, o pavilhão português na 33.ª edição da “FILDA 2016” – Feira Internacional de Luanda – em Angola, 19 a 24 de julho. A participação destina-se todas as empresas portuguesas produtoras e comercializadoras de bens e serviços. Saiba mais no [site da AEP](#).



FILDA2016
FEIRA INTERNACIONAL DE LUANDA

EXECUTIVE MASTER IN MANAGEMENT WITH A SPECIALIZATION IN FINANCE AND CONTROL

Data: outubro 2016

Local: Lisboa

A Católica Lisbon Business School lança o curso Executive Master in Management with a specialization in Finance and Control com o foco em gestão geral e com especialização em Finance and Control. Veja o programa no [site da Universidade](#).



CATÓLICA LISBON
SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

WORKSHOP: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Data: 19 e 20 de julho

Local: Lisboa

A ANJE organiza, no seu Núcleo de Lisboa e Vale do Tejo, em Algés, o curso “Estratégia e Inovação” nos dias 19 e 20 de julho. Veja o [programa no site](#).

WORKSHOP: FERRAMENTAS DE NEGOCIAÇÃO | MÉTODO DE HARVARD

Data: 19 e 20 de julho

Local: Porto

A ANJE apresenta o workshop “Ferramentas de Negócio”, que irá decorrer no Centro de Formação Empresarial, no Porto. Veja o [programa no site](#).



ARBITRAR RUMO AO SUCESSO

GERIR UMA EMPRESA PODE EM GRANDE PARTE ASSEMELHAR-SE AO TRABALHO DE UM ÁRBITRO. HÁ QUE SABER LIDAR COM TODOS OS INTERLOCUTORES RESPEITANDO-OS.

POR: DUARTE GOMES, EX-ÁRBITRO DE FUTEBOL

Há uma diferença significativa entre ser árbitro e arbitrar. Entre usar o apito e dirigir um jogo. Entre dar cartões e disciplinar. E essa linha mora no limite tênue que separa o mero desempenho de uma missão da arte de fazê-lo com inteligência, maturidade e sensibilidade.

Qualquer pessoa que conheça as leis de jogo pode fazer de árbitro. Na verdade, é bem mais simples do que parece. Entra em campo, assinala o que vê, não marca o que não vê. Não é preciso curso, nem diploma. Basta ter pedalada para correr atrás deles e não deixar que o ângulo de visão fique obstruído na hora 'h'.

O problema é que o futebol moderno, o futebol a sério, dispensa 'apitadores'. E bem.

O que o futebol moderno precisa, efetivamente, é de gestores. De homens que, conhecendo a letra da lei e aquilo que fazem, saibam aplicá-los na prática. Com mestria, com equidade, com bom senso e com estratégia.

Trata-se, antes de mais, de um jogo disputado por homens.

Homens e, felizmente, mulheres. Por pessoas. Por gente que sente. Gente que tem, acima de tudo, uma enorme ambição pessoal (a de dar o seu melhor em campo e se possível, progredir na carreira), mas também coletiva (a de vencer o jogo em nome da sua equipa e dos objetivos desta).

É, por isso, um jogo que tem muita coisa em jogo. Vitórias e derrotas, alegria e tristeza, ilusão e desilusão. Estão em causa renovações de contratos ou dispensas no final da época, investimentos avultados, promoções e despromoções. Está em jogo a sedução de patrocínios ou contratos publicitários milionários.

E nesse universo tão vasto, tão mediatizado, há muito que o futebol deixou de ser um jogo disputado por vinte e dois bons rapazes para ser uma das mais poderosas indústrias do país. Um bom árbitro, um grande árbitro, é aquele que tem noção disso de cada vez que entra num estádio. É aquele que sabe que estão em jogo muito mais do que 90 minutos.

E por isso deve começar a arbitrá-lo no momento em que entra nas instalações desportivas, bem antes de pisar o relvado. O árbitro inteligente é aquele que gere com mestria tudo o que o rodeia. É o que lê com sabedoria o contexto em que está inserido. É o que vê soluções onde a ansiedade dos outros vê problemas. É o que sorri na provocação e responde com firmeza à agressão. É o que sabe ser diplomático quando a circunstância exige diplomacia.

O árbitro inteligente é o que tem a palavra certa no momento certo. É aquele que previne, com pedagogia, para não ter de remediar, com disciplina. É o que antecipa. O que aconselha. O que se impõe sem imposição. E esse é um trabalho humano. De carácter. De personalidade forte. Do querer. Do saber. É um trabalho que requer sensibilidade, psicologia, serenidade e personalidade. Porque só assim será respeitado pelas decisões que toma em campo. Só assim será bem aceite, mesmo por todos os que não concordem com as suas decisões. Por isso, o verdadeiro segredo do sucesso de quem tem de dirigir pessoas e emoções fortes não é o de reagir punindo. É o de fazer-se respeitar respeitando. É o de se impor pela atitude, pela imagem. Quem aplica a autoridade com autoritarismo está condenado ao insucesso. E o insucesso é para os outros, não é para nós.



DUARTE GOMES FAZ O PARALELO ENTRE ARBITRAR UMA PARTIDA DE FUTEBOL E GERIR UMA EMPRESA

CRÉDITOS: DR

PME *Magazine*

Portugal.Mundo.Empresas

A REVISTA
DAS **PME**
PORTUGUESAS